



Управление  
человеческими  
ресурсами на  
предприятиях  
индустрии  
гостеприимства

---



2007



# СОДЕРЖАНИЕ

Изготовлено по  
государственному  
заказу города  
Москвы

Использование  
материалов целиком  
или частично  
допускается только  
с письменного  
разрешения  
заказчика по  
государственному  
контракту  
ОАО «ГАО «Москва»  
и Правительства  
Москвы.

Все права  
принадлежат  
Правительству  
Москвы.

стр. **4** **предисловие.**

---

стр. **6** **глава I.**

---

Современные технологии управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства.

- 1.1.** Кадровый менеджмент: подбор и управление персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства.
- 1.2.** Анализ потребности в персонале и профессиональных компетенциях кадрового состава на предприятиях индустрии гостеприимства.
- 1.3.** Квалификационные требования к уровню подготовки персонала, повышению квалификации и движению кадров на предприятиях индустрии гостеприимства.
- 1.4.** Роль и значение должностной инструкции в управлении трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства. Создание эффективных рабочих инструкций.

стр. **36** **глава II.**

---

Управление трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства как целевая функция современного менеджмента.

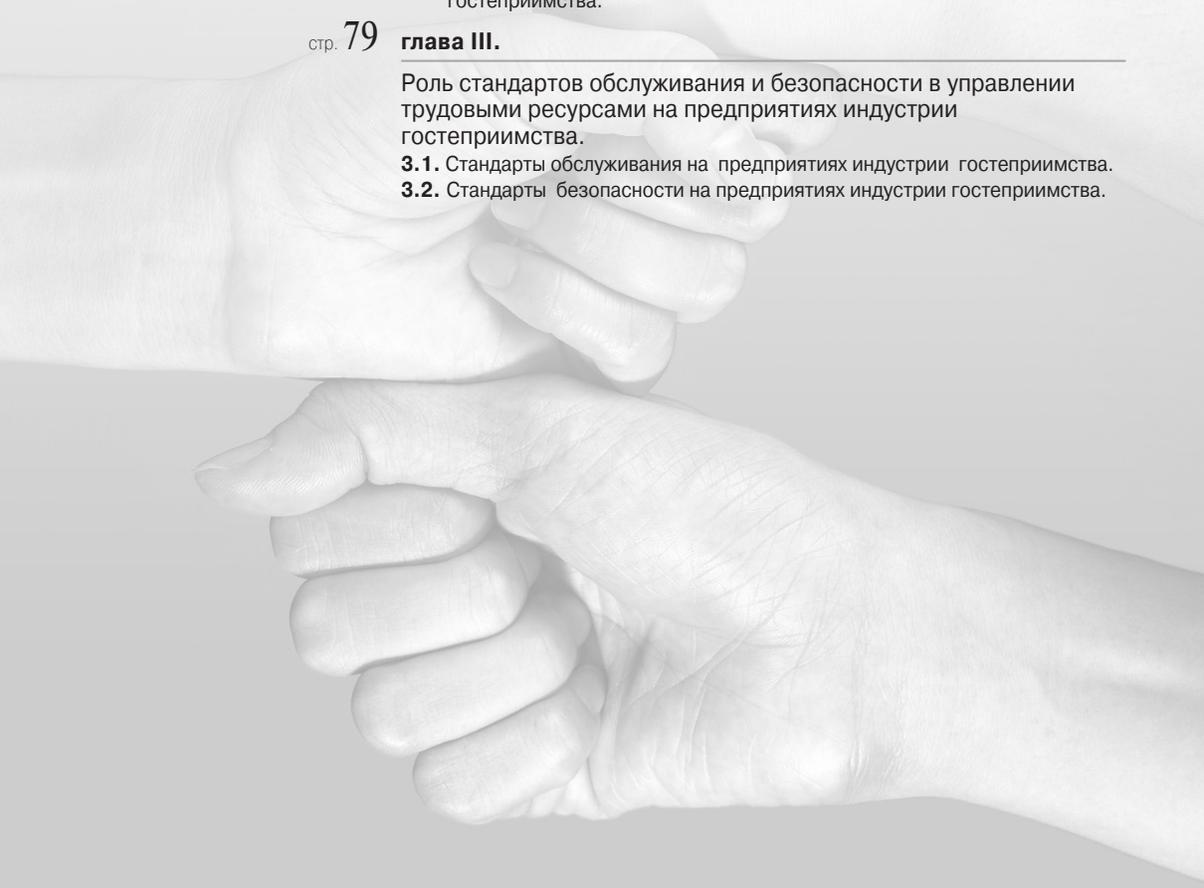
- 2.1.** Особенности психологической подготовки сотрудников сферы гостеприимства.
- 2.2.** Системы мотивации и стимулирования персонала. Качество трудовой жизни персонала современных гостиничных комплексов.
- 2.3.** Система повышения квалификации и переподготовки трудовых ресурсов для предприятий индустрии гостеприимства.
- 2.4.** MBA — подготовка и дистанционное образование для индустрии гостеприимства.

стр. **79** **глава III.**

---

Роль стандартов обслуживания и безопасности в управлении трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства.

- 3.1.** Стандарты обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства.
- 3.2.** Стандарты безопасности на предприятиях индустрии гостеприимства.







Управление  
человеческими  
ресурсами на  
предприятиях  
индустрии  
гостеприимства

---



# Предисловие

---

Учебно-методическое пособие для работников гостинично-туристского комплекса г. Москвы, а также преподавателей и студентов профильных учебных заведений, готовящих профессиональные кадры для предприятий индустрии гостеприимства. Ставит своей целью удовлетворить реальные потребности специалистов индустрии гостеприимства столичного мегаполиса в системных и практических знаниях, а также способствовать формированию в Москве конкурентоспособного кадрового потенциала. Содержит современные практические инструменты (технологические решения) организации управления трудовыми ресурсами в гостинично-туристском комплексе, включая

вопросы оперативного руководства и мотивации кадрового состава на предприятиях индустрии гостеприимства, использование которых во многом помогает сделать их работу максимально эффективной, результативной и прибыльной. В этой связи предприятие индустрии гостеприимства рассматривается в учебно-методическом пособии как сложный и во многом уникальный функционирующий механизм, где к управлению трудовыми ресурсами предъявляются определенные требования, включая клиенториентированный подход. Большое внимание в книге уделено изложению методологии, концептуальных подходов теории и практики кадрового менеджмента через призму органи-

зации и управления трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства.

В учебно-методическом пособии также учтены фактические изменения, произошедшие за последнее время в нормативной базе, регламентирующей работу столичного гостинично-туристского комплекса. Опираясь на научное обобщение практического опыта лучших московских отелей, сделана попытка доходчиво сформулировать основные клиенториентированные принципы, функции, методы и наиболее общие организационные структуры современного отраслевого менеджмента как глубоко структурированной системы управления трудовыми ресурсами в современном гостинично-туристском комплексе.

Учебно-методическое пособие предназначено для руководителей предпри-

ятий индустрии гостеприимства, в том числе менеджеров высшего и среднего звена, специалистов по маркетингу и развитию гостиничного и туристского бизнеса; собственников отелей, инвесторов-застройщиков, а также самого широкого круга специалистов гостинично-туристского комплекса и всех тех, кто ориентирован на достижение конкретного успеха, работая на предприятиях индустрии гостеприимства. В связи с тем, что учебно-методическое пособие несет довольно большую дидактическую нагрузку, оно может быть рекомендовано студентам и преподавателям московских профильных вузов, колледжей, учебно-тренинговых центров, готовящих профессиональные кадры для предприятий индустрии гостеприимства, при изучении специальных практических дисциплин: «Гостиничный менеджмент», «Гостиничный сервис» и других.

# Современные технологии управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства

---

## **1.1. Кадровый менеджмент: подбор и управление персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства.**

Управление человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства представляет собой современную комплексную систему целенаправленных мероприятий кадрового менеджмента в современном и динамично развивающемся гостинично-туристском комплексе по организации и осуществлению скоординированного трудового процесса специалистов и персонала отелей, а также других предприятий, связанных с сервисным обслужи-

ванием туристов, которая направлена на обеспечение условий для оптимального функционирования этих предприятий, имея в виду их коммерческую и техническую эксплуатацию в процессе предоставления гостиничных и иных услуг. Трудовой процесс в рамках управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства, в целом, ориентирован на создание стабильного, сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива специалистов и персонала, способного обеспечить, в частности, безукоризненный сервис, прибывающим в отель гостям, эффективную коммерческую и техниче-

скую эксплуатацию гостиницы, а также адекватно реагирующего на быстро меняющуюся конъюнктуру рыночных условий функционирования отеля во внешней среде. Характеризует выражение сути управления человеческими ресурсами отеля или иного предприятия индустрии гостеприимства с помощью различных методов со стороны топ-менеджмента — руководителей и главных специалистов, в том числе кадровой службы предприятия индустрии гостеприимства. Позволяет предприятию индустрии гостеприимства максимально эффективно использовать имеющиеся в его распоряжении человеческие ресурсы и побудить трудовой коллектив всех сотрудников, включая специалистов и персонал, к наиболее полному достижению организационных и личных целей.

В практической плоскости данный процесс управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства подразделяется на несколько конкретных управленческих блоков:

*Блок управления персоналом.* Включает планирование потребности в персонале предприятия индустрии гостеприимства, подбор и создание резерва, отбор и оценку кандидата на должность, осуществление профессиональной адаптации, разработку соответствующих методик, программ, организацию обучения и повышения квалификации, развитие профессионального опыта и способностей, оценку трудовой деятельности, подготовку руководящих кадров, осуществление внутренних перемещений сотрудников и увольнение.

*Блок социального управления.* Заключается в создании необходимых условий труда и отдыха сотрудников предпри-

ятия индустрии гостеприимства, обеспечении равных возможностей занятости, формировании здорового социально-психологического климата, чувства приверженности к работе в гостинице или ином предприятии индустрии гостеприимства (лояльность персонала), налаживании социального партнерства. В этой связи, *социально-психологический климат*, формируемый в процессе управления человеческими ресурсами выражает состояние трудового коллектива предприятия индустрии гостеприимства, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений и взаимных ожиданий в нем. Благоприятный социально-психологический климат характеризуется тем, что здесь получает развитие творческое отношение к труду, поощряется инициатива, проявленная персоналом предприятия индустрии гостеприимства. В межличностных отношениях специалистов и персонала получают развитие взаимное доверие и уважение друг к другу. Управление человеческими ресурсами стремится к тому, чтобы создать высокий уровень сплоченности трудового коллектива, а также достаточную взаимную информированность менеджеров и подчиненных по всем значимым вопросам, связанным с обеспечением бесперебойности технологического процесса сервисного обслуживания гостей в гостинично-туристском комплексе. В практической плоскости можно охарактеризовать состоянием, когда персонал готов принять и поддерживать положительный эмоциональный настрой, проявлять творческую инициативу, желание помочь, мобилизовать свои ресурсы и направить их во благо предприятия индустрии гостеприимства.

Вопросы формирования благоприятной психологической атмосферы в тру-

довом коллективе рассматриваются современным менеджментом предприятий индустрии гостеприимства в качестве приоритета.

*Социальное партнерство* — взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива и профсоюзной организации предприятия индустрии гостеприимства (если имеется), нацеленные на поддержание социальной стабильности в гостинично-туристском комплексе. Выражает обоюдную заинтересованность работодателя и персонала в эффективном функционировании предприятия индустрии гостеприимства при благоприятном социально-психологическом климате, формируемом непосредственно в трудовом коллективе.

*Блок создания нормативов в области организации и оплаты труда.* Предполагает разработку, внедрение и последующее совершенствование соответствующих положений об оплате труда персонала предприятия индустрии гостеприимства, материальном поощрении, положений о службах данного предприятия, правил внутреннего распорядка, требований к сотрудникам, должностных инструкций и т.д.

Управление трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства выражается в определенных функциях в процессе организации работы персонала, т.е. в стратегических задачах, которые призван решать менеджмент. В наиболее обобщенном виде можно выделить следующие основные функции управления трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства: планирование, организационно-распорядительная деятельность, координация, мотивация, контроль, информирование и развитие.

*Функция планирования* (целеполагания) реализуется при формировании целей кадровой и социальной политики предприятия индустрии гостеприимства, создании планов набора, продвижения и увольнения персонала, его развития и обучении.

*Организационная функция* выражается в поиске, наборе, перемещении, расстановке, увольнении, переобучении и повышении квалификации персонала предприятия индустрии гостеприимства, а также в соответствующем документационном обеспечении перечисленных направлений работы.

*Координационная функция* — обеспечивает необходимый уровень взаимодействия между службами и другими структурными подразделениями предприятия индустрии гостеприимства, а также между отдельными работниками при осуществлении технологического цикла сервисного обслуживания гостей на данном предприятии.

*Мотивационная функция* характеризует уровень заинтересованности персонала предприятия индустрии гостеприимства в качественном выполнении возложенных на них функциональных обязанностей. Выражается в оптимальном выборе форм и систем оплаты труда персонала гостиницы, а также моральном материальном поощрении работников за достигнутые результаты труда.

*Контрольная функция* включает сбор, обработку, анализ и хранение информации о кадрах, определение минимально необходимого ее объема. Кадровый контроль направлен на определение соответствия между составом и структурой персонала реальным потребностям в нем со стороны пред-

приятия индустрии гостеприимства, выявление причин текучести кадров, правильное оформление соответствующей документации.

Перечисленные функции управления персоналом предприятия индустрии гостеприимства реализуются в соответствии с определенными принципами. Главным из них можно считать научность в сочетании с элементами искусства. Без применения научных методов невозможно правильно определить потребность предприятия индустрии гостеприимства в персонале, оценить претендентов и сделать осознанный выбор. В то же время ведение кадровых интервью, аттестационных бесед и прочие требуют искусства импровизации, умения общаться с людьми.

Процесс управления трудовыми ресурсами предприятия индустрии гостеприимства должен быть целенаправленным. Это означает, что он ориентирован на решение конкретных задач. Например, привлечение новых сотрудников осуществляется с целью заполнить имеющиеся вакансии. К числу принципов управления трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства относятся:

— *Безусловное соблюдение требований законодательства о труде.*

— *Поддержание баланса интересов гостиничного предприятия и персонала.*

— *Максимальное делегирование полномочий и ответственности.*

— *Четкое определение требований к персоналу и ожидаемых от него результатов.*

— *Раскрытие творческого и профессионального потенциала и постоянное совершенствование личности каждого работника предприятия.*

— *Участие линейных руководителей предприятия индустрии гостеприимства в развитии персонала.*

— *Справедливая оценка качества и результатов труда специалистов и персонала предприятия индустрии гостеприимства.*

Методологические подходы современного управления трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства предполагают выработку общей концепции управления персоналом.

**Под общей концепцией управления персоналом** предприятия индустрии гостеприимства понимается система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления трудовыми ресурсами, а также выработку определенных организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования предприятия гостинично-туристского комплекса. В центре внимания современных взглядов на общую концепцию управления персоналом предприятия индустрии гостеприимства — все возрастающая роль личности работника, принятого, на условиях трудового контракта, на работу в гостинично-туристский комплекс. Концептуальные подходы здесь заключаются в познании менеджментом предприятия его внутренних мотивационных установок к высокоэффективному труду на конкретном рабочем месте. Реализу-

ются через умение топ-менеджмента предприятия индустрии гостеприимства правильно их формировать и направлять, в соответствии с текущими и стратегическими задачами, стоящими перед данным предприятием гостинично-туристского комплекса. В этой связи, общая концепция управления персоналом предприятия индустрии гостеприимства включает в себя разработку и последующую реализацию конкретных методов управления персоналом (т.н. организационно-технические подходы), а также конкретной технологии управления персоналом (т.е. организация найма, отбора, приема персонала, его деловая оценка, профориентация и адаптация, обучение, управление деловой карьерой, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами, высвобождение работников). Таким образом, в концептуальном подходе в единую систему собраны факторы, формирующие среду функционирования персонала предприятия индустрии гостеприимства и факторы, определяемые личностью менеджера, реализующего функции управления трудовыми ресурсами. Эти обстоятельства требуют постоянной готовности менеджера к изменениям и поддержания уровня компетенции, достаточной для принятия рациональных решений, оказывающих влияние на поведение персонала.

Управленческое воздействие топ-менеджмента в процессе управления трудовыми ресурсами взаимосвязано с критериями оценки персонала. Это мера оценки, отвечающая топ-менеджменту предприятия индустрии гостеприимства на вопрос: насколько фактическое состояние по данному критерию управленческого воздействия соответствует требованиям, предъявляемым к функциональной должности или рабочему

месту. На практике, классифицируется группами и соответствующими каждой группе показателями оценки деятельности:

**1. Результативность труда персоналом предприятия индустрии гостеприимства** — качество выполнения служебных обязанностей, количественные показатели, на которые реально влияет деятельность сотрудника.

**2. Условия достижения результативности труда персоналом предприятия индустрии гостеприимства** — выполнение сотрудником общих функций управления по отношению к собственной деятельности.

**3. Профессиональное поведение персонала предприятия индустрии гостеприимства** — способность к сотрудничеству и взаимозаменяемости, выполнение установленных сроков заданий, готовность к дополнительной нагрузке и ответственность. Корректность с подчиненными сотрудниками и гостями, пользующимися предоставленными услугами.

Выделяют также количественные и качественные критерии оценки.

Концептуально, в современных условиях, современный менеджмент выражает крайнюю заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве с персоналом, разделяющим взгляды предприятия индустрии гостеприимства на технологический процесс сервисного обслуживания и реализующий эти установки в ежедневной практической деятельности.

Во многом рассматриваемая общая концепция взаимосвязана со **стратегическим управлением трудовыми ресурсами**

**на предприятиях индустрии гостеприимства. Под стратегическим управлением трудовыми ресурсами понимается** программный способ мышления и управления со стороны топ-менеджмента и непосредственно генерального директора предприятия индустрии гостеприимства, благодаря чему обеспечивается согласование целей и возможностей данного предприятия, а также интересов работников. Стратегическое управление определяет генеральный курс предприятия индустрии гостеприимства, который в наиболее общей форме заключается в ответе на три важнейших вопроса:

— **В каком состоянии сейчас находится предприятие гостинично-туристского комплекса?**

— **В каком направлении, по мнению руководства предприятия индустрии гостеприимства, должен быть задействован персонал, в соответствии с избранной стратегией?**

— **Как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи, стоящие перед предприятием гостинично-туристского комплексов в будущем?**

Во взаимосвязи с ответами на указанные вопросы стратегическое управление трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства служит основанием для формирования кадровой политики топ-менеджмента предприятия в отношении найма персонала, его оценки, вознаграждения, развития и мотивации. То есть обнаруживается устойчивая связь между самой стратегией развития предприятия индустрии гостеприимства и перечисленными факторами, обеспечивающими развитие персонала в гостинично-туристском комплексе. С увеличением численности персонала

возникает иерархия, лидер становится недоступным, команда единомышленников растворилась в массе новых людей, несформированная организационная структура управления отелем остается расплывчатой и не нацеленной на конечный результат. Возникают два фактора против работы в команде: текучесть кадров и индивидуальные формы поощрения сотрудников, из-за чего нелегко достичь взаимопонимания в совместной работе. То, что раньше объединяло людей и стимулировало к результативной работе в гостиничном предприятии, уже распалось, а новые организационные принципы, ценности и корпоративная культура еще не сложились. В этих условиях для сотрудников нет ясных ориентиров, что они должны делать, с кем и как взаимодействовать, какова их роль в технологическом процессе сервисного обслуживания. Часто топ-менеджмент, обращая внимание на проблему мотивации, ищет решение в совершенствовании системы оплаты труда и определении показателей для сотрудников. Однако неизмеримо больший эффект может дать внесение организационной ясности и разъяснение сотрудникам смысла их деятельности на предприятии индустрии гостеприимства.

К стратегическим направлениям работы с трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства в современных условиях можно отнести:

— снижение удельного веса заработной платы в себестоимости предоставляемых услуг, для чего предлагается разделять персонал предприятия индустрии гостеприимства на две группы: высококвалифицированное кадровое ядро с высокой оплатой труда и малоквалифицированную периферию — с низкой оплатой труда:

– максимальную реализацию возможностей работников предприятия индустрии гостеприимства как стратегического ресурса гостинично-туристского комплекса;

– развитие корпоративной культуры;

– минимизация уровней управления гостиничным предприятием, внедрение гибких форм организации труда.

Стратегическое управление трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства находится под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Современные подходы в этом вопросе к числу важнейших *внешних факторов* выделяют следующие:

– национальное трудовое законодательство в отношении специалистов и персонала предприятия индустрии гостеприимства;

– взаимоотношения с отраслевым профсоюзом работников индустрии гостеприимства;

– состояние экономической конъюнктуры и развитие туризма;

– перспективы развития рынка труда для гостиничной отрасли.

Из числа важнейших *внутренних факторов*, современные подходы отмечают следующие:

– организационная структура управления и стратегические цели Предприятия индустрии гостеприимства;

– передовые сервисные технологии, применяемые для обслуживания гостей в гостинично-туристском комплексе;

– морально-психологический климат в трудовом коллективе предприятия индустрии гостеприимства.

Механизм реализации кадровой стратегии предприятия индустрии гостеприимства представляет собой систему планов, программ, норм и нормативов, а также организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей гостинично-туристского комплекса в квалифицированном персонале.

Трудовые ресурсы современного предприятия индустрии гостеприимства составляет персонал, т.е. полный личный состав наемных работников в организационной и функциональной структуре предприятия индустрии гостеприимства, находящихся в определенных правоотношениях, регулируемых трудовым договором и обладающий определенными качественными характеристиками, обеспечивающими бесперебойность технологического процесса сервисного обслуживания гостей. Отношение персонала предприятия индустрии гостеприимства к работе в процессе управления трудовыми ресурсами, определяется тремя основными ценностями — уровнем заработной платы, стабильностью занятости и степенью удовлетворенности трудом. (Считается, что данные ценности выступают в качестве целей, которые ставят перед собой наемные работники, заключая трудовой договор).

Характеризуется структурой и численностью по отдельным группам (службам) предприятия индустрии гостеприимства и в целом по всему предприятию. Та часть персонала предпри-

ятия индустрии гостеприимства, которая официально числится в штате, называется *кадрами предприятия индустрии гостеприимства*. Каждый работник выполняет свою функцию и объединяет усилия с другими в достижении общих результатов. Ключевой составляющей кадрового менеджмента сегодня является управление трудовыми ресурсами, которое выражается в организации и работы персонала. Кадровый менеджмент обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности людей, они получают удовлетворение выполненной работой и общественное признание своих достижений.

Особым образом выделяются **категории персонала управления предприятием индустрии гостеприимства**, т.е. группы руководителей (топ-менеджмента), специалистов и технических исполнителей, которые играют определенную роль в процессе управления на предприятии индустрии гостеприимства и реализации технологического процесса сервисного обслуживания гостей. Каждой из перечисленных групп персонала управления предприятием индустрии гостеприимства присущи свои особенности, с точки зрения содержания их труда, характера умственной либо физической/комбинированной деятельности и влияния на результаты усилий всего трудового коллектива, членами которого они являются.

**Топ-менеджмент предприятия индустрии гостеприимства** — работники, наделенные властными полномочиями для решения помощью подчиненных, стоящих перед предприятием задач; в целом и по отдельным структурным подразделениям отеля принимает решения по важнейшим вопросам деятельности это-

го предприятия. Это источник и движущая сила саморазвития предприятия индустрии гостеприимства. В круг их должностных обязанностей топ-менеджмента входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей в рамках отдельных подразделений предприятия индустрии гостеприимства и в целом гостинично-туристского комплекса. Как правило, это руководители ключевых направлений в деятельности предприятия индустрии гостеприимства, подчиненные непосредственно генеральному директору этого предприятия. Каждый топ-менеджер является центральной фигурой в организационной структуре управления предприятием индустрии гостеприимства. С точки зрения общей стратегии топ-менеджер должен обеспечить устойчивость функционирования предприятия индустрии гостеприимства на сложившемся рынке в выбранной нише гостиничных и туристских услуг, а также перспективу развития гостиничного и туристского бизнеса. Задача высшего руководства — наладить обмен опытом, при котором все лучшее, что придумывается для совершенствования обслуживания гостей в какой-то службе предприятия индустрии гостеприимства, выносилось на общее обсуждение трудового коллектива. В самом идеальном варианте топ-менеджмент предприятия индустрии гостеприимства должен видеть собственную самореализацию через свои профессиональные компетенции, обладать высокой способностью к личностному развитию, творчески подходить к созданию собственных инструментов управления трудовыми ресурсами. Таким образом, значимость кадрового менеджмента на предприятии индустрии гостеприимства указывает на то, что управление человеческими ресурсами со стороны топ-менеджеров

тесно связано с построением высокоэффективного предприятия индустрии гостеприимства.

**Подбор и управление персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства** составляет ключевой элемент кадрового менеджмента, как функция системы управления трудовыми ресурсами, которая выражает ряд последовательных действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными и личными качествами, необходимыми для работы на предприятиях индустрии гостеприимства. Структура спроса на персонал для предприятий индустрии гостеприимства не совпадает со структурой его предложения со стороны рынка труда. Нужного для предприятий индустрии гостеприимства специалиста, по общему правилу, бывает найти очень сложно. Это обстоятельство свидетельствует о крайней слабости технологии кадровой работы в некоторых предприятиях индустрии гостеприимства, выраженной в недооценки роли и значения кадровых служб, а также менеджеров по подбору и найму персонала. Ряд современных руководителей еще не пришел на основании собственного опыта к практическому выводу о важности процессов формирования и управления персоналом для общего успеха дела в обстановке резко усиливающейся конкуренции по всем направлениям.

В сегодняшнем понимании кадрового менеджмента найм персонала, включая его предварительный подбор, имеет юридический и экономический подход. *Юридический подход* трактует найм с позиций достижения результата в соглашении работодателя и претендента, выраженного в трудовом контракте. *Экономический подход* определяет стоимость затрат на привлечение и обучение новых

работников. При найме персонала должен быть найден консенсус между требованиями кандидата на должность, где открыта вакансия и ожиданиями работодателя.

Основными источниками поступления кандидатов в процессе найма на работу являются: *внутренние источники* (прямой поиск внутри функциональных структур предприятия индустрии гостеприимства, в том числе универсализация персонала за счет овладения смежными профессиями, обучение и повышение квалификации имеющихся кадров и др.) и *внешние источники* (случайные претенденты, коммерческие агентства по отбору кадров (кадровые агентства), рекламные объявления, профильные вузы и колледжи, которые готовят кадры для предприятий индустрии гостеприимства). Внутренний найм связан с изменением существующих трудовых отношений путем внутреннего перемещения, целевого развития персонала, использования кадрового резерва. В рамках внутреннего найма возможно внесение изменений в работе имеющегося в наличии персонала предприятия индустрии гостеприимства, путем внедрения сверхурочных, переноса отпусков, многосменного режима работы. Внешний найм связан с заключением новых трудовых отношений на основе посредничества кадрового(рекрутингового) агентства в отборе, публикации объявлений на собственном сайте предприятия индустрии гостеприимства и в средствах массовой информации, использовании ресурсов биржи труда. Критерием выбора отдельных форм привлечения персонала на работу на предприятие индустрии гостеприимства служит экономическая целесообразность: на единицу затрат при каждом

варианте привлечения должен приходиться максимальный эффект.

Цель преследуемая предприятием индустрии гостеприимства при найме персонала заключается в том, чтобы получить как можно больше потенциально пригодных кандидатов на открывшиеся вакансии, с тем чтобы затем, после оценки их личных и деловых качеств, сделать осознанный выбор в пользу наиболее достойных претендентов.

Общие принципы подбора персонала на предприятия индустрии гостеприимства сводятся к следующему:

*Эффективность.* Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию компании по найму персонала на предприятие индустрии гостеприимства. Затраты, связанные с отбором и наймом, должны быть меньше, чем эффект, получаемый предприятием индустрии гостеприимства благодаря их удачному проведению.

*Комплексность.* Всестороннее исследование и оценка личности кандидата на открывшуюся вакансию (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения коллег о нем).

*Объективность.* Повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения топ-менеджера, принимающего окончательное решение.

*Соответствие целям гостиничного предприятия.* Обуславливает обеспечение стабильной структуры персонала и

одновременно приток новых идей в предприятие индустрии гостеприимства для реализации текущих и перспективных задач.

*Оперативность.* Своевременное принятие решений по совершенствованию организационной процедуры отбора и найма, а также предупреждающих или оперативно устраняющих отклонений.

*Динамизм.* Сочетание стабильности и мобильности.

*Конфиденциальность.* Осуществление отбора и найма на условиях доверительности, неразглашение сведений о кандидатах непричастным к найму сотрудникам, другим предприятиям и организациям, посторонним лицам.

Основными показателями рынка труда, на которые, прежде всего, следует обращать внимание, при найме персонала являются предложение и спрос на трудовые ресурсы. Данные по спросу и предложению определяются по результатам опроса соискателей на имеющиеся вакансии в гостинице, а также информации от кадровых агентств. Анализ показателей проводится по нескольким параметрам, основные из которых: образование, стаж работы, место жительства. Для более квалифицированных должностей дополнительно исследуется влияние таких параметров, как количество подчиненных, объем инициативы в принятии управленческих решений, степень ответственности.

Указанный анализ позволяет определить уровень заработной платы работника, занимающего определенную должность, который сложился на данный момент на рынке труда и соотнести его с уровнем заработной платы, предлагае-

мым данным предприятием индустрии гостеприимства. С другой стороны, указанный анализ позволяет также выявить степень влияния исследуемых факторов на уровень заработной платы работника. Чтобы оценить дефицит специалистов, а значит, потенциальные расходы предприятия индустрии гостеприимства на привлечение и удержание персонала. Либо, наоборот, избыток и соответственно возможности гостиницы снижать такие расходы, сопоставляют количество вакансий и полученных резюме кандидатов.

Практически любое предприятие индустрии гостеприимства постоянно испытывает потребность в персонале, что ставит на повестку дня задачу привлечения и отбора лиц, обладающих нужными профессиональными и личностными качествами. Исходным моментом привлечения кадров считается появление вакансий на определенные должности и рабочие места на предприятии индустрии гостеприимства. Указанные вакансии образуются в результате увольнения, открытия нового направления в работе предприятия индустрии гостеприимства (например, расширение службы общественного питания в гостинице за счет ввода в эксплуатацию новых баров и кафе), внутренних перемещений сотрудников отеля.

Прежде чем набирать новых работников, кадровому менеджменту надо решить, является ли привлечение нового персонала наилучшим выходом заполнения образовавшихся вакансий. Может быть, с точки зрения экономической целесообразности, лучше изменить какую-то отдельно взятую должностную инструкцию, в которой отразить дополнительные функциональные обязанности, либо ликвидировать саму должность. Возможно целесообразным будет, в пре-

делах имеющейся фактической численности, перераспределить отдельные обязанности существующего персонала предприятия индустрии гостеприимства или использовать сверхурочные работы.

На решение о найме новых сотрудников или выборе в пользу заполнения вакансий за счет уже имеющегося персонала предприятия индустрии гостеприимства влияют:

– наличие кадрового резерва и программа развития человеческих ресурсов;

– финансовые возможности предприятия индустрии гостеприимства по увеличению фонда заработной платы;

– особенности кадровой политики предприятия индустрии гостеприимства.

Процесс набора персонала на предприятие индустрии гостеприимства требует значительных затрат, а ошибки при назначении на должность делают их еще большими. В то же время выбор удачных сотрудников повышает прибыльность работы предприятия индустрии гостеприимства и способствует снижению текучести кадров.

Набор персонала на предприятие индустрии гостеприимства предполагает:

1. Определение потребности в работниках и критериев оценки вариантов решения проблемы.
2. Выработку общей стратегии и конкретного варианта привлечения персонала.
3. Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности

процедур, форм документов, методов работы с претендентами, уровня их будущей оплаты труда, способов мотивации и перспектив карьерного роста.

4. Осуществление практических действий по набору и отбору персонала (процесс привлечения и создания резерва кандидатов на все свободные должности), а также заключение трудовых договоров.

Качество набора персонала в гостиницу характеризует примерную оценку нанимаемых работников. Для этого современный кадровый менеджмент использует следующие показатели в отношении человеческих ресурсов:

– усредненный суммарный рейтинг качества выполнения работы набранными работниками (средняя рейтинговая оценка выраженная в процентах);

– процент работников (из числа набранных), продвинувшихся в должности на более высокую позицию в данном предприятии индустрии гостеприимства;

– процент работников, оставшихся на работе на предприятии индустрии гостеприимства после года трудового стажа;

– доля лиц, не прошедших испытательный срок на предприятии индустрии гостеприимства;

– абсолютная и относительная величина финансовых затрат на поиск и отбор успешных кандидатов на работу на предприятии индустрии гостеприимства.

Современный кадровый менеджмент в концептуальном и отчасти в практическом плане предлагает несколько воз-

можных моделей подбора персонала на предприятие индустрии гостеприимства, которые могут быть использованы в кадровой технологии отдельного отеля или гостинично-туристского комплекса.

1. *Опора на собственные кадры*, т. е. внутреннее продвижение заинтересованных и мотивированных работников, ориентированных на работу на предприятии индустрии гостеприимства и разделяющих корпоративные ценности данной организации. Пополнение персонала на освободившиеся линейные позиции осуществляется преимущественно за счет молодых специалистов. Данный подход кадрового менеджмента, в целом, обеспечивает высокую стабильность трудового коллектива, низкую текучесть и удовлетворенность персонала проводимой кадровой политикой. В рамках кадровой политики, предусматривающей планирование карьеры персонала на предприятии индустрии гостеприимства предполагает предпочтительную опору на собственные кадры, где реализуется так называемый принцип пирамиды, когда за счет внешних источников рабочей силы формируется только основание организационной структуры данного предприятия (т.е. заполняются низшие должности линейного персонала), а за счет сформированного внутреннего кадрового резерва, на основе развития и продвижения персонала заполняются вновь образовавшиеся вакансии в верхних «этажах» пирамиды (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации).

Преимущества привлечения своих работников заключаются в предоставлении им возможностей карьерного роста, а также ускоренной адаптации работников, выдвинутых на руководящие должности, к новым условиям и требованиям.

Вместе с тем, внутреннее привлечение кадров ограничено, как правило, фактическим состоянием кадрового резерва, располагающего ограниченным выбором кандидатур. Возможно также возникновение внутренней напряженности в трудовом коллективе предприятия индустрии гостеприимства, вследствие роста внутренней конкуренции на открывшиеся вакансии. Как следствие — снижение потенциала трудовой активности у тех работников, которые не вошли в состав кадрового резерва.

2. *Набор кадров всех уровней за пределами предприятия индустрии гостеприимства*, т.е. стратегия поиска профессионалов со стороны. Главный мотивирующий фактор здесь — вознаграждение за индивидуальные результаты. Преимущества набора персонала на предприятие индустрии гостеприимства со стороны заключаются в сравнительной легкости и широкими организационными возможностями набора кандидатов. Кроме того, появляются новые идеи во внутреннем саморазвитии предприятия индустрии гостеприимства, которые приносят люди принятые на работу в указанное предприятие со стороны;

3. *Сочетание кадрового ядра постоянных работников, а также временно привлекаемого персонала для работы на предприятии индустрии гостеприимства, например*, в связи с ожидаемыми или устойчивыми пиковыми нагрузками на имеющийся в распоряжении номерной фонд гостиницы в высокий туристский сезон.

Организация привлечения персонала в гостиницу взаимосвязана с решением вопроса о новой должности (рабочем месте) в структуре управления гостиничным предприятием. В этой связи службе

персонала гостиницы рекомендуется сделать описание и предварительно проанализировать все функциональные обязанности вводимой новой должности в штатное расписание по следующим характеристикам:

— В чем состоит работа (особенности технологических операций гостиничного обслуживания).

— Для чего предназначена и в каком результате представлена.

— Может ли имеющийся в настоящее время персонал гостиницы справиться с этой работой.

— Сколько времени и средств требуется на переобучение сотрудников отеля из числа зачисленных в действующий кадровый резерв.

По результатам проделанного предварительного анализа по функциональным обязанностям современный кадровый менеджмент рекомендует создание документа «Описание работы», который служит основой для составления личностных спецификаций (постановки задач для каждого работника, привлечения и отбора персонала).

В качестве примера, приведем наиболее **общий вариант личностной спецификации гостиничного работника** (требований к претенденту, предъявляемых в международных гостиничных цепях (таблица 1).

В кадровом менеджменте найм персонала на предприятие индустрии гостеприимства состоит из двух последовательных и взаимосвязанных этапов, где первый этап — *привлечение персонала на предприятие индустрии гостеприимства*,

**Таблица 1. Примерная форма личностной спецификации для гостиничного работника.**

Качества гостиничного работника	Основные требования к качествам	Желательные требования к качествам	Недопустимые требования к качествам
<b>1. Физический облик</b>			
<p><i>1. Индивидуальные психологические и психофизиологические качества:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– направленность личности;</li> <li>– интеллектуальный уровень;</li> <li>– эмоциональная устойчивость;</li> <li>– внимательность;</li> <li>– гибкость поведения;</li> <li>– отсутствие вредных привычек;</li> <li>– выносливость;</li> <li>– реактивность (точность, скорость).</li> </ul>			
<p><i>2. Владение профессиональными знаниями:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стремление к новым знаниям;</li> <li>– способность анализировать и решать проблемы гостей;</li> <li>– умение вести себя в конфликтных ситуациях;</li> <li>– разговорная практика на иностранном языке, владение профессиональной терминологией;</li> <li>– знание технологии гостиничного обслуживания;</li> <li>– навыки безопасного выполнения операций.</li> </ul>			
<p><i>3. Умение осуществлять коммуникации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– умение общаться;</li> <li>– речевой этикет;</li> <li>– литературная речь;</li> <li>– знание иностранного языка.</li> </ul>			
<p><i>4. Умение управлять:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– решительно действовать</li> <li>– экономить;</li> <li>– собирать и распределять информацию;</li> <li>– мотивировать подчиненных.</li> </ul>			

Качества гостиничного работника	Основные требования к качествам	Желательные требования к качествам	Недопустимые требования к качествам
<p>5. Умение взаимодействовать с людьми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– умение устанавливать контакты;</li> <li>– умение письменно выражать свои мысли;</li> <li>– умение слушать;</li> <li>– умение быть доброжелательным;</li> <li>– умение понимать проблемы собеседника;</li> <li>– умение соблюдать этические нормы поведения.</li> </ul>			
<p>6. Умение работать в команде:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие навыков организации сотрудничества;</li> <li>– готовность посвятить себя общему благу.</li> </ul>			
<p>7. Индивидуальные способности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стрессоустойчивость;</li> <li>– уверенность в себе;</li> <li>– критичность и гибкость мышления;</li> <li>– умение использовать чужой опыт;</li> <li>– самокритичность.</li> </ul>			
<p>8. Социальные качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сознательное отношение к делу;</li> <li>– пунктуальность;</li> <li>– обязательность;</li> <li>– аккуратность.</li> </ul>			

а второй этап — *отбор персонала на предприятие индустрии гостеприимства.*

Привлечение персонала на работу в гостиницу может осуществляться активным и пассивным методами.

К *активным методам* обычно прибегают в том случае, когда спрос на рабочую силу на рынке труда, особенно квалифицированный персонал, значительно превышает предложение. Среди активных методов выделяют использо-

вание услуг рекрутинговых агентств, размещение информации на собственных сайтах отеля либо на специальных сайтах по трудоустройству, располагающихся в сети Интернет, а также участие топ-менеджмента гостиничных предприятий в ярмарках вакансий, организуемых в рамках специализированных выставок «Гостиничное хозяйство» либо организуемых местными властями, в основном, для трудоустройства людей массовых профессий, желающих найти или поменять работу.

К числу новейших методов привлечения персонала на работу в гостиницу относятся организуемые онлайн-овые ярмарки вакансий в Интернете.

К *пассивным методам* привлечения персонала на работу в гостиницу относятся публикации рекламных объявлений об открывшихся вакансиях в средствах массовой информации, в том числе в специализированных изданиях. В рекламных объявлениях в СМИ сообщается характеристика вакантной должности в гостинице (возможно — круг задач, место в организационной структуре отеля и перспективы карьерного роста), а также требования, предъявляемые к успешному кандидату (знания, навыки, опыт и т.п.) Сообщается электронный адрес и контактный телефон.

В качестве *внешних источников* рассматриваются кадровые агентства, собственные объявления гостиницы в СМИ и личные контакты, персонал гостиниц-конкурентов, профильные учебные заведения высшего и среднего профессионального образования, ярмарки вакансий, биржа труда.

## **2.1. Анализ потребности в персонале и профессиональных компетенциях кадрового состава на предприятиях индустрии гостеприимства.**

Анализ потребности в персонале и профессиональных компетенциях кадрового состава на предприятиях индустрии гостеприимства состоит из нескольких крупных блоков работы кадрового менеджмента.

**А. Первый блок** — постановка кадровой проблемы для предприятия индустрии гостеприимства. Разрабатывается

как общая потребность в персонале, так и потребность по отдельным ключевым должностям и специальностям.

**В. Второй блок** — источники решения проблемы. Анализ состояния наличных кадровых ресурсов: их количество, текучесть, качество, результативность, компетентность, оптимальность их загрузки. Оценка внешних источников привлечения кадровых ресурсов на предприятие индустрии гостеприимства.

**С. Третий блок** — решение проблемы. Наем, адаптация, подготовка и повышение квалификации, вертикальное и горизонтальное продвижение кадров, увольнение и проч.

Разнообразие задач, решаемых, в рамках кадровой политики предприятия индустрии гостеприимства, приводит к тому, что кадровое планирование подразделяется на следующие направления:

— анализ и планирование потребности в персонале на предприятии индустрии гостеприимства;

— анализ и планирование привлечения (набора) персонала на предприятие индустрии гостеприимства;

— анализ и планирование использования (занятости) персонала на предприятии индустрии гостеприимства;

— анализ и планирование развития персонала на предприятии индустрии гостеприимства;

— анализ и планирование высвобождения персонала на предприятии индустрии гостеприимства;

– планирование мероприятий по сохранению (удержанию) кадрового состава персонала на предприятии индустрии гостеприимства.

Планирование персонала для предприятия индустрии гостеприимства начинается с определения потребности в нем, позволяющий установить на заданный период времени количественный и качественный состав персонала.

*Качественная потребность в персонале.* Потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу рассчитывается исходя из общей организационной структуры предприятия индустрии гостеприимства, а также организационных структур подразделений (например, функциональных служб гостиницы), требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях персонала и штатном расписании предприятия индустрии гостеприимства.

*Количественная потребность в персонале.* Осуществляется посредством определения расчетной численности и сравнением с фактической обеспеченностью на определенный период времени. Основывается на анализе предполагаемой организационной структуры предприятия индустрии гостеприимства (количество структурных подразделений, уровни управления, подчиненность и распределение ответственности и других аспектах).

**Кадровое планирование как логическое продолжение проведенного предварительного анализа на предприятии гостеприимства выступает в качестве части системы управления персоналом, которая отслеживает изменения в его структуре. Отвечает на вопросы: сколько работников, какой**

квалификации, когда и где они будут необходимы, а также, каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба и как лучше использовать персонал. Реализуется посредством комплекса мероприятий, в том числе целенаправленной деятельностью по развитию кадров, обеспечению пропорционального динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием. Отражается в коллективном трудовом договоре, правилах внутреннего распорядка, положении об оплате труда персонала и специалистов гостиницы, в положении об аттестации кадров специалистов и персонала гостиницы. Представляет собой целенаправленную деятельность, задачей которого является предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом их количестве, в соответствии с о способностями и склонностями работников и требованиями гостиничного предприятия к кадрам. Осуществляется в интересах как гостиничного предприятия, так и работающего там персонала. Должна создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Процесс кадрового планирования, например, применительно к каждой конкретной гостинице включает:

– анализ деловых, личных и профессиональных качеств действующего персонала в отеле;

– оценку ожидаемых изменений в предложении кадров на рынке труда в планируемый период времени;

– прогноз спроса на кадры в гостинице в планируемом периоде.

Кадровое планирование должно ответить на следующие вопросы:

Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы гостиничному предприятию?

Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения вреда устойчивым бизнес-процессам в гостинице?

Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалификационных работ и поддержания знаний персонала в соответствии с требованиями гостиничного предприятия?

Каких финансовых затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Обычно планирование осуществляется по следующим взаимосвязанным и последовательным стадиям кадровой работы с персоналом:

– *подготовительная* (профорентация, профессиональный отбор, профессиональная подготовка);

– *распределительная* (набор, отбор и расстановка кадров);

– *адаптационная* (трудовая адаптация вновь принятых работников, а также работников перемещенных с одной должности на другую).

Современный западный гостиничный менеджмент отмечает ряд принципов, на которых базируется кадровое планирование. Среди этих принципов наиболее важными представляются следующие:

**1. Участие максимального числа представителей топ-менеджмента гостиницы в работе по кадровому планированию, в целях детального изучения потребности в кадрах необходимой профессиональной компетенции.**

**2. Непрерывность.** Обусловлена характером хозяйственной деятельности гостиничного предприятия и тем обстоятельством, что сам персонал отеля находится в постоянном движении. Планирование персонала в этой связи рассматривается современным гостиничным менеджментом не как единичный акт, а как постоянный процесс.

Принцип непрерывности требует, чтобы все текущие планы разрабатывались с учетом перспектив развития отеля и служили основой для составления перспективных планов на будущее.

**3. Преемственность кадрового планирования** требует, чтобы все текущие планы разрабатывались с учетом того, что они послужат основой составления будущих, и одновременно базировались на результатах выполнения предшествующих планов.

**4. Гибкость кадрового планирования,** что предполагает возможность изменять принятые кадровые решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

**5. Согласование планов** посредством их координации и интеграции, вызываемое единством и взаимосвязанностью отдельных частей гостиничного комплекса.

**6. Соответствие требованиям** трудового законодательства.

7. Учет экономических и социальных последствий принимаемых кадровых решений.

Поскольку персонал сегодня является решающим фактором деятельности любого гостиничного предприятия, об эффективности планирования кадров свидетельствует степень достижения организационных целей, поставленных перед отелем.

*Методы планирования в работе с персоналом гостиницы:* составление трудового баланса; нормативный метод; метод линейного программирования; метод экспертных оценок и другие.

Кадровое планирование заключается в планировании потребности в персонале гостиницы и включает определение:

1. Места и времени возникновения дефицита кадров гостиничных работни-

ков (в том числе исходя из анализа результатов анкетирования топ-менеджеров гостиницы).

2. Нормативной, текущей и перспективной потребности в персонале в трех аспектах: количественном (где и сколько) качественном (в ком-специальности, уровень подготовки), временном (когда).

3. Возможных вариантов удовлетворения этой потребности (например, высвобождение работников, перераспределение персонала, повышение квалификации).

Принято выделять общую (суммарную) и дополнительную потребность в персонале гостиницы.

**Общая (суммарная) потребность в персонале гостиницы** определяется по следующей схеме:

<b>Штатные должности, всего:</b>
– занятые должности; – вновь привлекаемые кадры (после обучения и т.п.)
<b>Необходимость замены работников в связи:</b>
– со среднестатистической текучестью; – с уходом на пенсию; – с призывом на военную службу.
Итого: текущая потребность
<b>Потребность в кадрах в связи с расширением деятельности (например, введением в эксплуатацию новых гостиничных корпусов)</b>
<b>Высвобождение кадров в связи с сокращением должностей</b>
Итого: потребность на перспективу
Итого: общая потребность в кадрах

**Дополнительная потребность в персонале гостиницы** представляет собой разницу между общей (суммарной) потребностью и будущей прогнозной численностью персонала на начало периода по структурным подразделениям (службам), в том числе в вновь создаваемым, а также должностям

Отдельно рассчитывается потребность в специалистах для гостиничного предприятия в разрезе общей величины, уровня образования, определенных специальностей.

Потребность в служащих определяется с помощью номенклатурного метода, который основан на планах деятельности гостиничного предприятия, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей отражается уровень квалификации и профиль специалистов, которые должны занимать эту должность согласно штатному расписанию. В штатном расписании представлены общая структура и численность должностей служащих, необходимых для выполнения запланированных управленческих функций.

Современный кадровый менеджмент при организации работы персонала предприятия индустрии гостеприимства выделяет **компетентность и профессиональную компетенцию**. **Компетентность** — черта личности работника предприятия индустрии гостеприимства: степень выраженности профессионального опыта в рамках компетенции конкретной должности, предусмотренной штатным расписанием, например, отеля. Характеризуется знанием выполняемой работы, способами и средствами достижения намеченной цели.

В гостиничной практике выделяются следующие виды компетентности:

— *функциональная компетентность*, т.е. наличие у работника гостиницы специальных знаний и умение их реализовать;

— *интеллектуальная компетентность*, т.е. способность у работника гостиницы к аналитическому мышлению;

— *ситуативная компетентность*, т.е. умение работника гостиницы действовать в соответствии со складывающимися обстоятельствами;

— *социальная компетентность*, т.е. наличие у работника гостиницы коммуникационных и интеграционных способностей, умение поддерживать отношения, вести вежливую беседу с гостем.

**Профессиональная компетенция** — совокупность полномочий, прав и обязанностей работника гостиницы, которые определяются его должностной инструкцией и функциональными обязанностями и/или другими распорядительными документами гостиничного предприятия. Подразумевают в виду такие качества сотрудника гостиницы, без которых невозможна его эффективная работа в конкретной должности или в конкретной гостинице. Продолжением профессиональной компетенции является **профессионализм**, т.е. характеристика качеств специалиста, которая определяется мерой владения им современными технологиями решения профессиональных задач и наиболее продуктивными способами их осуществления. В этой связи **профессионала** в гостинице будет отличать глубокое понимание сущностных основ профессии, умение прогнозировать возможные про-

Таблица 2.

<b>Компетенции</b>	<b>Профессионально важные качества</b>
Качества, важные для конкретной должности и/или конкретного гостиничного предприятия	Качества важные для конкретной профессии безотносительно к конкретному гостиничному предприятию
<b>Компетенции должности</b>	<b>Корпоративные компетенции</b>
Качества, важные для сотрудника гостиничного предприятия в данной должности	Качества, важные для любого сотрудника гостиничного предприятия.
<b>Компетенции</b>	<b>Компетентность</b>
Качества, говорящие о способности работника качественно выполнять в производственном поведении требования к должности или к подразделению гостиничного предприятия. Зависят от личностных свойств гостиничного работника.	Качества, говорящие о знаниях, опыте и квалификации гостиничного работника безотносительно к возможным формам производственного поведения. Не зависят от личностных свойств гостиничного работника.
<b>Принципы компетенции (юридический аспект)</b>	<b>Границы компетенции (управленческий аспект)</b>
Означает отсутствие прав решать вопросы, выходящие за границы должностных полномочий работника гостиницы.	Означает отсутствие способностей качественно осуществлять определенные виды действий
<b>Компетенции в широком понимании</b>	<b>Компетенции в узком понимании</b>
Все необходимые качества	Только личностные характеристики.

цессы и явления по технологической цепочке гостиничного обслуживания, находящиеся в зоне его профессиональной компетенции. Оценка профессионализма топ-менеджера зависит от того, насколько эффективно функционирует гостиница, которую он возглавляет.

Взаимосвязь и отличия компетенции, компетентности и профессионально важных качеств работника гостиничного предприятия, показаны в таблице 2.

### **1.3. Квалификационные требования к уровню подготовки персонала, повышению квалификации и движению кадров на предприятиях индустрии гостеприимства.**

Организация работы персонала предприятия индустрии гостеприимства строится во взаимосвязи с соответствующими его квалификационными требованиями к уровню подготовки персонала, повышению квалификации и взаимосвязано с движением (ротацией) кадров на предприятиях индустрии гостеприимства. В практической плоскости проводимая в этой направленности работа находит отражение в **квалификационной характеристике персонала предприятия индустрии гостеприимства**. Это краткое изложение основных задач, навыков, умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным должностям на предприятии индустрии гостеприимства. Квалификационные характеристики находят отражение в

**должностных инструкциях**, где перечисляются специфические требования к квалификации, знаниям и умениям, необходимым для успешного выполнения работы. Должностная инструкция регулирует организационно-правовые отношения предприятия индустрии гостеприимства и работающего здесь персонала. Это внутренний организационно-распорядительный документ гостиничного предприятия, в котором определено место работника в системе кадрового менеджмента, цель обозначенной должности, основные функции, обязанности, а также права и ответственность. С помощью должностной инструкции становится возможным рационально распределить обязанности между работниками, дать объективную оценку результатов труда, применить адекватные меры поощрения или взыскания и тем самым повысить ответственность работника за результаты своей деятельности. Наименование должности в должностной инструкции указывается в соответствии со штатным расписанием, трудовым договором и приказом о приеме на работу.

Например, состав и численность персонала гостиницы определяются перечнем должностей, устанавливаемых в штатном расписании отеля, для обеспечения бесперебойности технологического цикла гостиничного обслуживания, а также в зависимости от функциональной и организационной структуры отеля. Качественные параметры состава и численности персонала гостиницы обусловлены требованиями к уровню квалификации работников. Количественные параметры состава и численности персонала гостиницы обусловлены трудоемкостью технологического цикла гостиничного обслуживания и уровнем предоставляемого гостям гостиничного

сервиса. Правильная организация работы персонала в гостинице позволяет оптимизировать его численность, профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение трудовых функций.

*Конечная цель формирования персонала* предприятия индустрии и гостеприимства видится в создании трудоспособного трудового коллектива, способного обеспечить надлежащий уровень гостиничного сервиса, а также запланированные финансовые и технико-эксплуатационные показатели работы данного предприятия.

Управление человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства учитывает численность имеющегося персонала. Численность персонала предприятия индустрии гостеприимства определяется содержанием, масштабом, сложностью и трудоемкостью технологических процессов сервисного обслуживания, в том числе, например, коммерческой и технической эксплуатацией отеля. Наиболее объективно персонал предприятия индустрии гостеприимства характеризуется с п и с о ч н о й (фактической) численностью, т.е. количеством сотрудников, которые официально работают на предприятии в данный момент. В условиях дефицита т высокой текучести кадров списочная численность персонала предприятия индустрии гостеприимства может существенно отличаться от н о р м а т и в н о й (в том числе из-за невозможности заполнить персоналом вновь образовавшиеся вакансии). Кадровый менеджмент должен постоянно контролировать состояние этих двух показателей в абсолютном и относительном выражении и не допускать их значительного расхождения.

**Списочная численность персонала предприятия индустрии гостеприимства** на определенную дату включает всех работников, в том числе принятых с данной даты, и исключает всех уволенных, начиная с нее. В ее составе выделяют три категории лиц:

*Постоянные работники* — принятые на работу на предприятие индустрии гостеприимства бессрочно или на срок более одного года по контракту.

*Временные работники* — принятые на работу на предприятие индустрии гостеприимства на срок до двух месяцев, а также для замещения временно отсутствующего работника — на срок до четырех месяцев.

*Сезонные работники* — принятые на работу на предприятие индустрии гостеприимства, на срок до шести месяцев, при условии, что их работа носит регулярно повторяющийся характер.

Списочная численность персонала на предприятии индустрии гостеприимства *е ж е д н е в н о* учитывается табельными записями, в которых отмечаются все работники, в том числе присутствующие и отсутствующие на работе по тем или иным причинам.

*Структура персонала предприятия индустрии гостеприимства* характеризует количественное соотношение между группами работников, задаваемое особенностями технологического цикла сервисного обслуживания и организационной структурой данного предприятия. В структуре персонала предприятия индустрии гостеприимства, исходя из характера выполняемых трудовых функций, выделяются категории: руководители, специалисты, другие служащие, рабо-

чие. Все категории персонала, в свою очередь, могут структурироваться по профессиям, специальностям, квалификационным признакам и находится в трудовых взаимоотношениях с работодателем, оформленных трудовым договором, содержащим права и обязанности сторон.

Разграничение прав и ответственности выражается в системе **должностей предприятия индустрии гостеприимства**, которые характеризуют штатную структуру данного предприятия. **Каждая должность** — штатная единица предприятия индустрии гостеприимства, первичный элемент, например, в общей организационной структуре управления отелем, который характеризует границы компетенции работника гостиницы, т.е. круг его функциональных обязанностей, прав и ответственности, а также выполняемым им набором трудовых функций, связанных общей целью.

Должность имеет свое наименование, которое отражает содержание и характер работы и соответствует штатному расписанию предприятия индустрии гостеприимства. Полученная работником предприятия индустрии гостеприимства должность считается показателем удовлетворения потребности в успехе и самореализации. Занятие вакантной должности в гостинице требует обладания соответствующей *профессией* и *квалификацией*. Под профессией здесь понимается совокупность специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и работы в данной области, т.е. в индустрии гостеприимства.

В пределах каждой профессии выделяются *специальности*, т.е. виды деятельности, связанные с выполнением более

ограниченных функций. Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения работника предприятия индустрии гостеприимства воедино, формируют *квалификацию*, т.е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций в данном предприятии. Перечень должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим средним специальным образованием называется *номенклатурой должностей предприятия индустрии гостеприимства*. Она определяет структуру специалистов по следующим показателям:

- наименование должностей;
- необходимое их количество в данный период;
- требуемый уровень образования;
- опыт, стаж замещающих их работников.

Управление человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства со стороны кадрового менеджмента предполагает проводить определенное различие между *квалификацией работы и квалификацией работника*. В первом случае речь идет о совокупности требований к тем, кто должен выполнять определенную работу на предприятии индустрии гостеприимства. Во втором — о совокупности приобретенных работником профессиональных качеств, которые, в частности, обусловлены уровнем общих и специальных знаний, а также стажем работы в данной или аналогичной должности, необходимым для освоения профессии.

Способность приемлемого выполнения профессиональных обязанностей

в результате наличия у работника психических и психофизиологических качеств характеризую *профессиональную пригодность* к работе в гостиничном бизнесе. Современный кадровый менеджмент, например, в международной практике выделяет следующие основные параметры профессиональной пригодности персонала в гостинице:

- физические данные и состояние здоровья;
- квалификация и опыт;
- знание иностранного языка;
- активность;
- соответствие требованиям, предъявляемым национальным трудовым законодательством;
- психические психофизиологические особенности личности;
- личные качества (характер, энергичность, самообладание, адаптивность).

По перечисленным параметрам проводится *анализ сфокусированности* работников предприятия индустрии гостеприимства. Сфокусированность считается нормальной, если имеется возможность одновременно решать нормативно установленное число задач (обычно  $7 \pm 2$ ), относящихся к должностным обязанностям.

#### **1.4. Роль и значение должностной инструкции в управлении трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства. Создание эффективных рабочих инструкций.**

**Должностные инструкции** играют важную роль и большое значение в управлении трудовыми ресурсами на предприятии индустрии гостеприимства. Это организационно-правовой документ, устанавливающий и регулирующий организационные стороны деятельности различных категорий работников на предприятии индустрии гостеприимства, составляющих персонал данного предприятия. В должностной инструкции регламентируются производственные полномочия и обязанности работников, т.е. определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника предприятия индустрии гостеприимства при осуществлении им деятельности в определенной должности. Должностная инструкция обычно составляется по каждой штатной должности предприятия индустрии гостеприимства. Данный документ носит обезличенный характер и объявляется сотруднику гостиницы под расписку при заключении трудового договора (в том числе при перемещении на другую должность и при временном исполнении обязанностей по должности). Должностная инструкция определяет содержание работы, которая должна быть выполнена работником, занимающим данную должностную позицию: что собой представляет данная работа; какие виды деятельности обязанности она включает в себя; ответственность и полномочия; место работника в организационной структуре предприятия индустрии гостеприимства; квалификационные требования к работнику. Важность должностной инструкции состоит в том, что она имеет силу юридического документа. На нее можно сослаться при определении качества выполнения служащим своей работы.

Так, например, разработанный в соответствии с Положением о структурном

подразделении гостиницы (например, Положение о службе приема и размещения) комплект должностных инструкций равномерно распределяет нагрузку между членами коллектива: с учетом уровня квалификации дает ясное представление о том, чем данная конкретная работа отличается от других.

Единых нормативных требований для составления должностной инструкции на предприятиях индустрии гостеприимства не существует, но практикой кадрового менеджмента выработана ее следующая оптимальная структура.

**1. Общие положения.** В этом разделе должно быть указано, кем работник предприятия индустрии гостеприимства назначается на должность и по представлению кого (если необходимо), кому непосредственно подчиняется. Необходимо также перечислить основополагающие организационно-правовые документы, на основании которых сотрудник осуществляет служебную деятельность и реализует свои полномочия.

Кроме того, перечисляются также квалификационные требования, предъявляемые к работнику, замещающему должность. Здесь же по общему правилу должно быть указано наличие определенной степени образования (среднее общее, среднее профессиональное, высшее), специальность и квалификация по диплому или свидетельству, необходимый стаж работы по определенной специальности (в определенной должности) и другие квалификационные требования. В этом же разделе указывается, какими профессиональными навыками должен владеть работник и что уметь выполнять.

**2. Должностные обязанности.** В этом разделе указываются функции и обязан-

ности работника с учетом задач и конкретного структурного подразделения предприятия индустрии гостеприимства с подробным изложением основных направлений его служебной деятельности.

Цель должности формулируется одним предложением и содержит ответ на вопрос: за что работник по указанной должности, согласно штатного расписания, получает заработную плату.

**3. Права.** Этот раздел содержит перечень прав сотрудника предприятия индустрии гостеприимства, определенный законодательством и внутренними организационно-распорядительными документами данного предприятия.

**4. Ответственность.** Здесь указывается мера ответственности сотрудника за несоблюдение своих должностных обязанностей, а также требований действующего законодательства. Практика международных гостиничных цепей по управлению персоналом, например, рекомендует, чтобы в этом разделе было четко регламентировано за какие нарушения гостиничного работника последуют штраф, выговор, строгий выговор, увольнение, а также в каких случаях сотрудник будет премирован, награжден зарубежной стажировкой в одну из гостиниц сети и т.п.

Современный кадровый менеджмент при управлении человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства указывает на два возможных подхода к составлению должностных инструкций: *описательный* (традиционный) и *клиентоориентированный* (отражающий инновационные подходы к организации работы персонала на предприятии индустрии гостеприимства).

*Описательный* (традиционный) подход сводится к перечню действий работника предприятия индустрии гостеприимства по его фактической должности, предусмотренной в штатном расписании. Такой перечень редко может быть полным, а значит, порождает реакцию работника в отношении того, что «не входит в мои обязанности». Выполнение перечисленных действий совсем не означает их результативности, то есть предписанное должностной инструкцией формально может делаться, а задачи не решаться.

**Квалификационная характеристика при описательном подходе имеет три раздела:**

**1. Должностные обязанности.** Сведения о месте и ранге должности работника индустрии гостеприимства в общей организационной структуре управления данным предприятием, требованиях к квалификации лиц, которые могут ее замещать, а также перечень основных должностных обязанностей (обычно в порядке убывания их важности).

**2. Должен знать.** Перечень к знанию особенностей основной деятельности и связанных с ней нормативных документов, методических материалов, правил техники безопасности и охраны труда.

**3. Квалификационные требования.** Отражаются требования к уровню и профилю специальной подготовки работника, стажу, накопленному опыту, позволяющим с надлежащим качеством выполнять возложенные на данного работника обязанности.

В рамках описательного подхода должностная инструкция может быть *индивидуальной*, (ориентированной на

определенную должность и конкретное лицо), *примерной* или *типовой*, разрабатываемой применительно к группе должностей одного уровня, в том числе высшего, среднего и низового звена, предусмотренных штатным расписанием конкретного предприятия индустрии гостеприимства.

Новая форма *клиентоориентированной* должностной инструкции (носит также название эффективной рабочей инструкции), рекомендуемая, в частности, современным международным гостиничным менеджментом, в методологическом плане состоит из следующих основных частей:

#### **1. Название должности.**

#### **2. Структурное подразделение гостиницы.**

**3. Цели.** Основной целью любой должности и любого структурного подразделения отеля является удовлетворение потребностей и нужд гостей, останавливающихся для размещения в гостинице и пользующихся другими услугами. В зависимости от того, на что направлена деятельность данной должности, в инструкции выделяется прямое или косвенное удовлетворение потребностей гостей гостиницы.

**4. Задачи** — это то, при помощи чего данная должность, предусмотренная штатным расписанием гостиницы, достигает цели, в том числе карта ключевых задач топ-менеджмента гостиницы (содержит перечень обязанностей, выполнение которых имеет решающее значение для достижения основных результатов и сведения об их реализации).

**5. Средства** — чем располагает данная должность, предусмотренная штатным расписанием гостиницы, и что обеспечивает решение поставленных задач.

**6. Обязанности** — что делает данная должность, предусмотренная штатным расписанием гостиницы, для решения задач и при наличии средств.

**7. Права** — это то, что имеет данная должность, предусмотренная штатным расписанием гостиницы, в связи со своими должностными обязанностями и то, что она может требовать от руководства отеля и других должностей и служб (отделов иных подразделений) гостиницы.

**8. Ответственность** — то, за что ответственна должность в связи с целью, задачами, средствами и обязанностями. Регламентируется персональная ответственность должностного лица за выполнение возложенных на него обязанностей и использование прав.

**9. Полномочия** — какие решения и в каких областях полномочна принимать данная должность в связи с целью задачами, средствами, правами и ответственностью. Раздел охватывает вопросы, по которым гостиничный работник вправе принимать решения, давать указания, подписывать или визировать документы, получать необходимую информацию.

**10. Совмещение должностей** — выполнение в течение рабочего дня нормальной продолжительности на одном и том же гостиничном предприятии дополнительных работ, относящихся к одной той же или нескольким должностям.

Для формулировки и уточнения требований должностных инструкций ис-

пользуют метод наблюдения за работником в процессе труда, вплоть до проведения психофизических измерений, хронометража, построения социометрических матриц взаимодействия работников, анализа информационных потоков. Но основным рабочим методом изучения и конкретизации должностных требований являются анкеты (опросники) и собеседования с персоналом, позволяющие выяснить удовлетворенность своим трудом на предприятиях индустрии гостеприимства.

Минимизация издержек на предприятии индустрии гостеприимства взаимосвязана с оптимизацией должностной структуры каждого конкретного предприятия. Стратегическая линия кадрового менеджмента в этой связи при управлении человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства заключается в том, чтобы в отеле или ином предприятии индустрии гостеприимства не было лишних сотрудников, что, в свою очередь, обеспечивает экономию фонда заработной платы. В практической плоскости это выражается в кадровой политике предприятия индустрии гостеприимства, нацеленного на совместительство должностей. Условия для эффективного совмещения на предприятии индустрии гостеприимства создает технологическая и функциональная связь работ, их одинаковость или близость по степени сложности, а также по их сложности, профессиональному уровню и квалификации исполнителей. Совместительство предполагает выполнение сотрудником в течение рабочего дня нормальной продолжительности дополнительных работ, относящихся к одной или нескольким должностям. В результате происходит уплотнение рабочего дня персонала предприятия индустрии гостеприимства, а также достигается макси-

мальное использование квалифицированных специалистов. Благодаря внедрению системы совместительства отдельных должностей, помимо сокращения затрат по фонду заработной платы, персонал гостиницы проявляет большую мобильность в обеспечении технологического процесса сервисного обслуживания гостей. Совместительство может происходить как за счет расширения обязанностей в рамках одной и той же функции, так и выполнения обязанностей, связанных с разными функциями.

Внедрению совместительства в гостиничном предприятии должна предшествовать большая подготовительная работа, проводимая топ-менеджментом совместно со службой персонала предприятия индустрии гостеприимства, которая начинается с анализа действующей структур управления предприятия, функциональных и операционно-технологических взаимосвязей, а также затрат рабочего времени в отдельных службах предприятия. Исходя из проделанного анализа фактической загруженности работников в структуре отдельных служб и иных структурных подразделений предприятия индустрии гостеприимства, определяется перечень работ, по которым необходимо и возможно совместительство персонала. В ходе анализа устраняется любое дублирование управленческих функций. Определяется среднее нормативное количество линейного персонала на одного руководителя (норма управляемости). Рассчитывается плановая численность менеджеров (путем деления фактического численности линейного персонала на норму управляемости). Полученные данные сравниваются, и определяется степень недогрузки менеджеров. В необходимых случаях топ-менеджментом и линейными менеджерами вносятся, а службой персонала

предприятия индустрии гостеприимства реализуются конкретные предложения по переподготовке и повышению квалификации кадров. На завершающем этапе создается и утверждается **новое штатное расписание** предприятия индустрии гостеприимства, которое предусматривает возможности использования труда работников-совместителей, из числа, имеющегося и/или привлеченного персонала (Например, особенно в высокий туристский сезон пиковых нагрузок на имеющийся в наличии номерной фонд гостиничного предприятия).

Оптимизация численности персонала предприятия индустрии гостеприимства во многом связана с пересмотром нормы управляемости. Под **нормой управляемости** понимается максимальное число работников, подчиненных одному менеджеру среднего или линейного звена в гостинице, при условии, что суммарная трудоемкость выполняемых им функций не должна превышать норматива (8 ч.в день, 40 ч. в неделю и т.д.). В наиболее общей форме, применяемая и пересматриваемая норма управляемости зависит от следующих факторов:

— *сходство задач* — чем более общие задачи ставятся менеджером предприятия индустрии гостеприимства перед подчиненными сотрудниками, тем больше норма управляемости;

— *образование и профессионализм* — чем выше квалификация персонала, тем меньше времени потребуется для контроля за его действиями и соответственно выше норма управляемости;

— *ясности задач* — чем больше количество рутинных и предсказуемых задач выполняет персонал предприятие индустрии

гостеприимства тем выше норма управляемости;

— *частоты воздействия* — чем выше частота воздействия, тем ниже, при прочих равных условиях, должна быть норма управляемости;

— *интеграции задач* — чем выше необходимость объяснения координирования работы подчиненных исполнителей, тем ниже должна быть норма управляемости;

— *физической рассредоточенности персонала по помещениям и прилегающей территории предприятия индустрии гостеприимства* — чем больше рассредоточенность, тем меньшее число подчиненных исполнителей может одновременно проконтролировать один менеджер и соответственно, должна быть ниже норма управляемости.

Еще раз следует особо подчеркнуть, что должностная инструкция не является обязательными документами, предусмотренными действующим российским законодательством, поскольку их содержание может быть полностью закреплено в трудовом договоре или положении о структурном подразделении предприятия индустрии гостеприимства. Тем не менее, на практике широко применяются кадровым менеджментом при управлении человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства. В каждой должностной инструкции устанавливаются требования к профессиональной подготовке и опыту работы; условия труда; подробный перечень прав и обязанностей гостиничного работника, выполняющего те или иные функции; способы, методы, сроки и периодичность выполнения работы; ответственность, подотчетность и порядок

взаимодействия с другими должностными лицами и структурными подразделениями гостиничного предприятия. Работодатель обязан ознакомить работника с должностной инструкцией под роспись.

**Внесение изменений в должностную инструкцию означает изменение прав и обязанностей сотрудника гостиницы, то есть существенных условий трудового договора, что без письменного согласия работника невозможно, за исключением некоторых случаев ст. 73 ТК РФ.**

Все должности с внутренней группировкой по подразделениям и организационной структурой предприятия индустрии гостеприимства образует *штатное расписание* (ф. Т.-3).

Категория должности работников гостиницы определяется в соответствии с

Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) Это может быть руководитель, специалист или технический исполнитель. Отнесение служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера преимущественно выполняемых работ, составляющих содержание труда работника (организационно-административные, аналитические и информационно-технические).

*Административно-правовой принцип* полагает различать работников гостиницы по занимаемой должности: генеральный директор, руководитель службы приема и размещения, дежурный администратор, портье и т.д.

*Функциональный принцип* подразделяет работников гостиницы на группы по профессиям.

# Управление трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства как целевая функция современного менеджмента

---

## **2.1. Особенности психологической подготовки сотрудников сферы гостеприимства.**

Особенности психологической подготовки сотрудников сферы гостеприимства, в основном, связаны с изучением сущности и выработкой практических навыков управления стрессом. Целью управления стрессом со стороны специалистов и персонала предприятия индустрии гостеприимства является максимальное снижение его эмоционально-психологического воздействия и перевод его в некую продуктивную форму, позволяющую разрядить возникшую конфликтную ситуацию в процессе технологического обслуживания или при межличностном общении с гостями. Под профессиональным стрессом в наиболее общей форме понимается внутреннее отрицательное эмоционально-психологи-

ческое состояние работника на предприятии индустрии гостеприимства, возникающее как ответная реакция на неблагоприятное воздействие в словесной форме, оказанное со стороны непосредственного руководителя или гостя, недовольных качеством предоставляемых услуг. Профессиональный стресс во многом взаимно-связан с особенностями индустрии гостеприимства, где каждый гость прибывающий в отель для размещения, выступает как совершенно уникальная личность со своими индивидуальными запросами, часто приобретающими навязчивые персонифицированные требования к обслуживающим его специалистам и персоналу отеля. Возникающий профессиональный стресс у работников предприятий индустрии гостеприимства может приобретать многообразные конкретные формы, среди которых можно выделить следующие:

– Управленческий профессиональный стресс гостиничного работника;

– Информационный профессиональный стресс гостиничного работника;

– Эмоциональный профессиональный стресс гостиничного работника;

– Коммуникативный профессиональный стресс гостиничного работника.

Управленческий профессиональный стресс у гостиничного работника выражается как ответная внутренняя реакция на повышенную требовательность руководителя к своим подчиненным, а также сниженную требовательность к самому себе, которая характеризуется в глазах окружающего персонала гостиницы как форма высокомерия, суетливости, повышенной вспыльчивости и агрессии. Гостиничный работник подвергшийся управленческому профессиональному стрессу делает внутренний психологический акцент на частых, по его мнению, ошибках руководителя в принятых управленческих решениях, по совершенно понятной причине их совершенной поспешности и непроработанности, что дает красноречивую характеристику субъективного и весьма манипулятивного стиля в управлении данного руководителя в глазах подчиненного работника. Управленческий профессиональный стресс также может возникать у менеджеров среднего и верхнего звена на предприятии индустрии гостеприимства в условиях резкой критики со стороны высшего руководства. Многие причины управленческого профессионального стресса объясняются ограниченным лимитом времени для принятия взвешенных управленческих решений, либо по причине отсутствия опыта практического руководства первичным трудовым

коллективом на предприятии индустрии гостеприимства и являться формой выражения начальной стадией управленческой адаптации данного менеджера. В том случае, когда руководитель внутренне на эмоционально-психологическом уровне не справляется с собственным управленческим профессиональным стрессом и не способен к задействованию своих внутренних средств эффективной саморегуляции и самоконтроля, то такой руководитель, с психологической точки зрения, воспринимается профессионально непригодным к выполнению управленческой деятельности на предприятии индустрии гостеприимства.

Информационный профессиональный стресс у гостиничного работника возникает при нехватке потока входящей профессиональной информации и необходимости принимать конкретные управленческие решения связанные с обеспечением технологического процесса гостиничного обслуживания в условиях неопределенной ситуации. Аналогичная ситуация также может возникнуть у гостиничного работника при наличии потока избыточной информации, характеризующейся внутренней и внешней противоречивостью содержащейся в ней сведений, фактов и обстоятельств.

Кроме того, информационный профессиональный стресс может объясняться определенными внутренними организационными проблемами управления на предприятии индустрии гостеприимства, в том числе выражающимися несогласованностью действий между работниками смежных служб, отделов и департаментов отеля, из-за отсутствия скоординированного функционального взаимодействия.

Эмоциональный профессиональный стресс у гостиничного работника проявляется сотрудником отеля во внутреннем эмоционально окрашенном переживании полученного разочарования от работы и выразившейся в этой связи абсолютной несправедливости по отношению к нему. У гостиничного работника испытывающего эмоциональный профессиональный стресс есть ощущение чувства обиды, а также ощущения того, что его не так поняли, обошли, неправильно оценили или предали коллеги по работе на уровне первичного трудового коллектива гостиницы. Возникновение такого рода стресса связано с разрушением личностных и профессиональных ценностей, значимых, с точки зрения ценностных ориентиров и критериев справедливости, для данного гостиничного работника. Эмоциональный профессиональный стресс также возникает при конфликтах в трудовом коллективе гостиницы, сопровождающейся явной и скрытой конкурентной борьбой между отдельными работниками первичного трудового коллектива. Кроме того, эмоциональный профессиональный стресс у гостиничного работника может возникнуть на почве социокультурной несовместимости специалистов и персонала отеля либо быть общим следствием неэффективного стиля управления, избранном на предприятии индустрии гостеприимства, при котором линейный средний и топ-менеджмент, полностью пренебрегают ценностями и игнорируют мнение линейного персонала. (В данном случае, как считают психологи, применяет манипулятивный стиль управления).

Коммуникативный профессиональный стресс у гостиничного работника приводит к возникновению трудностей, возникающих в процессе общения с ру-

ководством, коллегами, подчиненными и гостями отеля. Особенно затрудненными для данного гостиничного работника, по мнению психологов, становятся коммуникативные контакты с незнакомыми людьми и общение в ситуациях, связанных с высокой ответственностью за принимаемые решения.

С точки зрения стрессовой реакции гостиничного работника, не имеет значения приятна или неприятна ситуация, с которой мы столкнулись. Имеет значение лишь интенсивность его потребности в перестройке или в адаптации к сложившимся внешним формам проявления обстоятельств. Горе и радость совершенно различны, даже противоположны, но их стрессорное действие может быть одинаковым. В этой связи в профессиональной психологии выделяется стрессор, т.е. фактор, способный сформировать стрессовую реакцию у гостиничного работника. В то же время он рассматривается профессиональной психологией как стимул, который может запустить в действие реакцию борьбы или бегства от внешней формы сложившихся обстоятельств взаимосвязанных с технологическим процессом гостиничного обслуживания.

По мнению профессиональных психологов стрессовая реакция гостиничного работника при выполнении функциональных обязанностей в отеле включает следующие три фазы:

*Фаза 1. Реакция тревоги.* В результате первичного столкновения со стрессором в психике происходят изменения. Сопротивляемость организма снижается.

*Фаза 2. Стадия сопротивления.* Если стрессор не прекращает своего воздействия и к нему можно адаптироваться, в

организме зарождается сопротивление. Признаки реакции тревоги в организме практически исчезают. Сопротивление становится выше нормы.

*Фаза 3. Стадия истощения.* В результате длительного взаимодействия со стрессором, к которому организм уже привык, энергия, затрачиваемая на адаптацию, иссякает. Вновь появляются признаки реакции тревоги, но теперь их уже нельзя изменить.

Внешние формы проявления профессионального стресса у гостиничного работника:

- Мышечное напряжение лица и тела.
- Учащение сердцебиения.
- Повышение артериального давления и нервного возбуждения.
- Уменьшение слюноотделения.
- Усиление потоотделения.
- Увеличении содержания глюкозы в сыворотке крови.
- Увеличении секреции соляной кислоты в желудке.
- Изменении волновой активности мозга.

При этом организм человека, подвергнувшись профессиональному стрессу, независимо от конкретной формы его проявления, вырабатывает определенные вещества (ферменты), которые в дальнейшем не используются и это сказывается на его здоровье. Чем дольше гостиничный работник находится в из-

менном физиологическом состоянии (длительность) и чем больше это изменение отличается от нормы (степень), тем больше вероятность, что такая стрессовая реактивность обернется для гостиничного работника психическим заболеванием, со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Модель профессионального стресса у гостиничного работника может быть описана следующим образом:

– Гостиничный работник начинает испытывать стресс, попадая в непривычную жизненную ситуацию, которая (постепенно или внезапно) выводит его из состояния равновесия. Некий фактор мягко или энергично лишает его устойчивости, и ему нужно исправить возникший внутренний дисбаланс.

– Однако все мы знаем, что на одну и ту же ситуацию разные люди реагируют по-разному, поскольку интерпретируют ее неодинаково. Данная интерпретация называется когнитивной оценкой и, как мы увидим позднее, ею можно управлять.

– Восприятие жизненной ситуации как стрессовой может вызвать страх, гнев, чувство опасности или ощущение, что вы стали объектом внезапной атаки, состояние потрясения и беспомощности.

– Эти чувства приводят к физиологическому возбуждению. Стрессовая реактивность включает повышение уровня холестерина в сыворотке крови, учащения дыхательных и сердечных ритмов, повышения мышечного напряжения, артериального давления и уровня глюкозы в крови вместе со снижением эффективности иммунной системы, пищеварения, силы сердечной мышцы и гистаминной эффективности.

– Если физиологическое возбуждение хроническое или длительное, оно может вылиться в недомогание или болезнь. Вместе с тем стресс может привести и к другим последствиям низкой работоспособности, межличностным конфликтам или другим негативным эффектам.

Любое нарушение этой последовательности в той или иной степени повлияет на процесс формирования стресса.

Исходя из описанной модели профессионального стресса у гостиничного работника со стороны психологов предлагается следующее комплексное управление стрессом.

– На каждом этапе цепной реакции, вызванной стрессовой ситуацией, можно устранить лишь часть возникших негативных последствий.

– Установление барьера (вмешательство с применением определенного приема) только в одном месте позволяет лишь частично ослабить происходящие процессы. Каждый из барьеров способен погасить лишь часть негативного импульса, ни один из них не предотвращает дальнейшее развитие процесса.

– Обучение отдельным приемам борьбы со стрессом приносит некоторую пользу, но не позволяет использовать все имеющиеся возможности.

– Комплексное управление стрессом предусматривает вмешательство на всех фазах модели стресса и методы противодействия ему на каждом этапе.

– Устранение стресса в полном объеме не только невозможно, но и нежелательно. Комплексный подход к борьбе со

стрессом не ставит такой задачи, а дает представление о природе положительного стресса.

– Данное комплексное управление стрессом предполагает использование определенных психологических приемов:

- Регуляция восприятия.
- Избирательное осознание.
- Оценка ситуации сразу.
- «Переименование».
- Юмор.
- Благодарное отношение.
- Разговор с самим собой.
- Остановка мыслей.
- Управление временем.
- Оценка того, как вы проводите время.
- Определение приоритетов.
- Умение сказать «нет».
- Поручение дел исполнителям.
- Управление тревожностью.
- Мышечная релаксация.
- Прогрессивная релаксация.

## **2.2. Системы мотивации и стимулирования персонала. Качество трудовой жизни персонала современных гостиничных комплексов.**

Таблица 3. Соотношение мотивов и типов поведения работников гостиничного предприятия.

Тип работника в гостинице	Доля в общем количестве персонала	Степень мотивации работника	Форма поведения работника
Сверхнормативный, исключительно добросовестный тип	5%	Идеальная мотивация и стимулирование	Инновационное поведение
Нормативный, достаточно добросовестный тип	60%	Достаточная мотивация и стимулирование	Экономическое, организационное поведение
Субнормативный, недостаточно добросовестный тип	30%	Мотивы не ясные, стимулирование неадекватное	Деструктивное поведение
Ненормативный, недобросовестный тип	5%	Мотивы неясны, стимулов нет	Деструктивное поведение
Итого:	100%		

**Мотивация и стимулирование персонала в системе управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства** выражает внешнее воздействие на трудовое поведение персонала данного предприятия для достижения личных, групповых и производственных целей.

Мотивация как процесс побуждения персонала предприятия индустрии гостеприимства к работе по выполнению возложенных функциональных обязанностей и взаимодействию между собой, тесно связан с формированием потребностей и способностей. Современный международный гостиничный менеджмент, например, исходит из эмпирического соотношения мотивов и типов поведения работников отелей, который получен на основе определенных экспертных оценок (см. таблицу 3).

В теоретической плоскости можно говорить о профессиональной, личной, скрытой и неосознанной мотивации работников предприятия индустрии госте-

приимства. *Профессиональная мотивация* характеризует выгоду, которую сотрудник получает, работая на предприятии индустрии гостеприимства. *Личная мотивация* выражает собственное отношение работника к предприятию индустрии гостеприимства. *Скрытая мотивация* связана с самовыражением работника (на подсознательном уровне) в процессе выполнения функциональных трудовых обязанностей на предприятии индустрии гостеприимства. *Неосознанная мотивация* выражает некую, внешне заметную спонтанность действий работника предприятия индустрии гостеприимства. Одновременно с этим признается тот факт, что, с учетом ментальности, *существенная часть людей вообще немотивированна на работу*. Потребности и мотивации персонала гостиницы к труду далеко индивидуальны, а потребности предприятия индустрии гостеприимства не всегда совпадают с ожиданиями и потребностями работников. Вместе с тем, существует довольно распространенная дискуссионная точка зрения, что **главный вопрос в любой модели мотивации** — как работник предприятия индустрии

гостеприимства может увеличить свой денежный доход (за счет заработной платы и денежных форм премирования и/или иных льгот, включая социальный пакет).

Проблемы, существующие с мотивацией персонала, например, в гостинице, обычно сразу же заметны гостю, почти с первой минуты, как только он переступил порог отеля, куда направляется для размещения. Б е з р а з л и ч и е гостиничного работника к возложенным функциональным обязанностям угадывается по многим внешним признакам: как он разговаривает с гостем (манера говорить, стиль, интонация; молчание из-за незнания элементарных фраз на иностранном языке и т.д.); жестам (или их отсутствием); как реагирует на задаваемые гостем вопросы; как ведет себя на рабочем месте (сидит; стоит; спит; не знает, что делать; отсутствует). В этой связи современный международный гостиничный менеджмент считает, что в наиболее общей форме поведение персонала в гостинице основано на двух базовых понятиях: потребности и *вознаграждении*. Потребности определяют поведение персонала отеля. В общетеоретическом плане считается, что потребности суть мотивы поведения человека при исполнении трудовых обязанностей, в том числе:

**Мотив** — внутреннее побуждение, заставляющее человека делать что-нибудь или поступать определенным образом. Современный международный кадровый менеджмент при управлении трудовыми ресурсами на предприятиях гостеприимства выделяет следующую типологию мотивов персонала:

— отношение к труду как средству получения заработка для удовлетворения

потребностей, находящихся за рамками сферы приложения труда на предприятии индустрии гостеприимства;

— ориентация на труд как способ продвижения в профессиональном карьерном росте либо повышении профессионального или должностного статуса работника индустрии гостеприимства;

— побудительная сила к трудовой деятельности работника индустрии гостеприимства отражает стремление заслужить уважение коллег по работе в рамках первичного и всего трудового коллектива данного предприятия;

— ориентация на сложную, интересную работу предприятию индустрии гостеприимства, позволяющую конкретному работнику раскрыть свои способности и самореализоваться;

— ориентация будущего работника индустрии гостеприимства на относительно комфортные условия труда на данном предприятии (имея в виду бесплатное или льготное горячее питание, получаемую красивую униформу, а также внушительный социальный пакет от работодателя).

**Стимул** — внешнее побуждение активности личности (моральное или материальное), которое опосредовано взглядами, чувствами, интересами работника индустрии гостеприимства. Стимулы выступают как внешние побудители к труду, которые предприятие индустрии гостеприимства адресует работнику, группе или всему трудовому коллективу, например, отеля. Чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, тем сильнее ее действие, тем выше эффективность действия стимулов.

Предлагаемые стимулы в системе мотивации необходимо привести в соответствие со стратегией развития предприятия индустрии гостеприимства. Применение стимулирующих мер должно носить системный характер. Из практики организации работы персонала гостиницы, например, экспериментальным путем замечено, что большинство сотрудников отеля в значительной степени мотивируют собственные достижения. Они создают предпочтительный стимул: приходит понимание того, что его замечают, дорожат. Ценность карьеры в данном гостиничном предприятии возрастает — ведь именно здесь заработан авторитет и получено признание.

В этой связи должна быть выстроена система целей и задач, которые необходимо мотивировать. Предлагаемая схема материального стимулирования должна оправдывать ожидания персонала. Мизерное денежное вознаграждение будет скорее демотивирующим фактором.

Считается, что заработная плата для персонала предприятия индустрии гостеприимства выполняет мотивационную функцию при наличии следующих необходимых и достаточных условий:

— зарплата вызывает заинтересованность работника индустрии гостеприимства в ее получении;

— зарплата связана с результатами работы конкретного работника индустрии гостеприимства, и эта связь очевидна;

— практический работник индустрии гостеприимства в процессе работы не сталкивается с отрицательными факторами, мешающими выполнению возложенных на него функциональных обязанностей.

Практика стимулирования персонала на предприятиях индустрии гостеприимства базировалась и продолжает базироваться на неком внутреннем ощущении руководителями мотивации своего персонала. Это ощущение основывается на следующих элементах:

— на видении отношения работников к труду, выполнению ими своих задачи и трудовых функций;

— на оценке количественных и качественных показателей результатов труда персонала предприятия индустрии гостеприимства;

— на восприятии различных высказываний работников предприятия индустрии гостеприимства относительно существующей системы стимулирования, и прежде всего действующей системы оплаты труда.

Тем не менее, мотивируя персонал гостиницы в российских условиях, например, международные гостиничные операторы опирались на учет особенностей национального характера, заложенных в ментальности людей. Прежде всего, на зависимость персонала от эмоциональных стимулов к труду, избегание персональной ответственности, ожидание внешнего организующего начала и поиск высшего смысла своей деятельности. Трудности мотивации персонала гостиницы на этом пути усугубляются тем, что национальные особенности русского национального характера должны определенным образом вписываться в мировые стандарты обслуживания. Опыт специальных исследований по этому вопросу позволил сделать следующие выводы:

**1. Величина оклада и стабильность его выплаты гостиничному работнику не**

способствует формированию усилению чувства гордости за свое гостиничное предприятие.

2. Не величина заработной платы, ни ее регулярность никак не влияют на факты воровства (особенно со стороны некоторых работников службы общественного питания гостиничного предприятия).

3. Мнение, что более высокая заработная плата является главным и основным мотивом для смены работы, не нашло своего обоснования.

4. Существует прямая зависимость между гордостью за гостиничное предприятие, в которой работает сотрудник, и количеством льгот (чем больше льгот, тем чаще встречаются положительные чувства по отношению к гостиничному предприятию и наоборот).

5. Обнаружена обратная связь между гордостью и воровством, то есть меньше воруют там, где больше гордятся своим гостиничным предприятием.

6. Установлены ключевые льготы, являющиеся фундаментом мотивации для большинства гостиничных работников:

— «понимание начальства», то есть способность прямого руководителя гостиничного работника понять его проблемы, в том числе личного и бытового характера и пойти ему навстречу, даже нарушив существующие в отеле технологические регламенты и корпоративные стандарты;

— способность топ-менеджмента гостиничного предприятия удовлетворить желания трудового коллектива, отступив

от привычных правил (особенная ценность таких взаимоотношений воспринимаются персоналом гостиницы не только как исключительная и редкая льгота, но и помогают формировать чувство гордости за свой отель и воспитывать высокую преданность провозглашенным со стороны топ-менеджмента базовым корпоративным ценностям);

— возможности бесплатных обедов или дотаций на питание;

— добровольное медицинское страхование;

— предоставление гостиничных услуг своим друзьям и знакомым по конфиденциальным ценам.

Материальное вознаграждение в качестве способа мотивации заключается в выплате по итогам работы в отчетном периоде денежного вознаграждения работнику предприятия индустрии гостеприимства.

Включает в себя фиксированные выплаты (должностной оклад или выплаты по сдельным нормативам), премии за результаты труда, надбавки и бонусы за профессионализм и особое мастерство

Фиксированная часть вознаграждения, оговоренная в трудовом договоре с работником предприятия индустрии гостеприимства при управлении человеческими ресурсами может быть сформирована как за счет оклада, так и за счет сдельной зарплаты. Размер оклада определяется штатным расписанием предприятия индустрии гостеприимства и фактически отработанным временем, а размер ежемесячного вознаграждения по сдельной системе оплаты труда — фактической выработкой сотрудника по

определенным расценкам за объем выполненных работ.

Для привязки мотивации к результатам труда в систему материального вознаграждения должна входить переменная часть, зависящая от различных факторов.

В общем виде расчет совокупного вознаграждения работнику индустрии гостеприимства при такой системе рассчитывается по формуле:

$$СВ = БВ + ПВперс + ПВкорпорат + ПН,$$

где:

**СВ** — совокупные выплаты работнику предприятия индустрии гостеприимства за определенный период времени;

**БВ** — базовые, гарантированные работнику предприятия индустрии гостеприимства выплаты по тарифной схеме (оклад за отработанное время и квалификацию);

**ПВперс** — переменные выплаты, зависящие от индивидуальных результатов труда и выполнения установленных персональных планов или показателей;

**ПВкорпорат** — переменные выплаты, зависящие от результатов деятельности структурного подразделения предприятия индустрии гостеприимства, где работает данный работник или достижения общекорпоративных целей предприятия индустрии гостеприимства, например, выполнение плана по выручке от реализации товаров и услуг;

**ПН** — переменные надбавки и бонусы, выплачиваемые за особые условия труда и профессионализм работника индустрии гостеприимства, а также за ре-

зультаты выполнения особо важных работ или поручений, например, гостиничное обслуживание зарубежной правительственной делегации.

Материальная мотивация персонала гостиницы связана с дополнительными выгодами, которые получают работники предприятия индустрии гостеприимства в результате выполнения предъявляемых к ним требований. Она нацелена на привлечение и закрепление персонала предприятия индустрии гостеприимства, повышения эффективности его работы. К видам материальной мотивации относятся заработная плата, премиальные и прочие выплаты и льготы. Заработная плата выполняет стимулирующую функцию при дополнении системой премирования (из прибыли или за счет экономии затрат).

Премия считается неординарным вознаграждением (проводимые социологические исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях. Итоговое вознаграждение персонала предприятия индустрии гостеприимства за год целесообразно увязывать с продолжительностью работы на данном предприятии. Процент премии по итогам года обычно определяется заранее и корректируется в соответствии с достижениями сотрудника.

Эффективность премирования персонала предприятия индустрии гостеприимства зависит от правильного выбора системы его показателей. Отбираемые показатели премирования должны соответствовать целям предприятия индустрии гостеприимства и не противоречить друг другу. Необходима дифференциация показателей в зависимости

от роли и характера структурных подразделений (служб) конкретного предприятия индустрии гостеприимства, уровня должностей задействованного там персонала, их ориентации на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы. Будет правильным построить мотивацию, направленную на ключевые показатели стратегии предприятия индустрии гостеприимства, в том числе, например, дальнейшее развитие позитивного имиджа гостиницы и продвижение гостиничного бренда на рынке; оптимизация системы управления отелем; совершенствование клиентоориентированного подхода к гостям и другие.

Внутренняя мотивация и стимулирование сотрудников тесно связана с энтузиазмом, и для его поддержания они должны чувствовать, что их работа значима для данного конкретного предприятия индустрии гостеприимства или группы уважаемых ими людей данного трудового коллектива. Необходимо повышение уровня сервиса через систему поощрений, позволяющих сотрудникам, особенно отличившимся в сфере обслуживания, зарабатывать на порядок больше своих менее услужливых коллег, например, из других гостиниц-конкурентов, позиционирующих в данном ценовом сегменте.

Разного рода доплаты, надбавки, единовременное вознаграждение и иные льготы носят, в основном, компенсационный характер и позволяют обеспечить большую индивидуализацию вознаграждения персоналу гостиницы (в том числе, с учетом профессионального опыта, непрерывного стажа в гостинице, особых условий труда, значимости сфер его приложения для бесперебойного функционирования отеля, масштаба и слож-

ности решаемых задач, руководства подчиненными и необходимости координации работ).

**В индустрии гостеприимства при управлении человеческими ресурсами, в силу специфики, особое значение приобретает нематериальная мотивация:** от успешности работы каждого сотрудника зависит качество работы данного предприятия.

В гостинице, например, сплоченная команда специалистов и персонала организованная в рамках каждой конкретной функциональной службы решает, если не все, то очень многое, в части уровня предоставляемого безупречного гостиничного сервиса. Необходимо, чтобы люди, работающие в отеле, чувствовали радость от самореализации, от достигнутых результатов работы в обслуживании гостей. Для этого необходимо принять меры к личному и публичному признанию заслуг работы персонала, особенно первичного линейного звена. Потому, что довольный персонал передает гостям ощущение качества предоставленной гостиничной услуги, где одним из признаков удовлетворения человека от хорошего сервиса является улыбка. Профессионализм персонала гостиницы формирует позитивное отношение гостей, прибывших для размещения с туристскими или деловыми целями, поэтому качество гостиничного сервиса является гарантом финансовой и социальной стабильности отдельно взятого гостиничного предприятия, функционирующего в конкурентной среде. Руководители часто не придают значения моральным факторам мотивации и, охотно рассуждая о них, предпочитают решать свои вопросы в денежной плоскости.

Тем не менее, крайне важен морально-психологический аспект мотивации

персонала гостиницы, т.е. создание определенных условий, при котором гостиничные работники испытывают профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой. Через профессиональную гордость линейный персонал чувствует личную ответственность за ее результаты. Здесь у персонала гостиницы, под воздействием морально-психологического аспекта мотивации, наиболее ярко проявляются самоуважение, внутреннее эмоциональное удовлетворение от достижения поставленных целей и признания коллег. Персонал видит самостоятельность и ответственность, интересное содержание труда, непосредственную вовлеченность в жизнь трудового коллектива гостиницы. Таким образом, самосовершенствование личный и профессиональный рост, все это во многом связано с нематериальной мотивацией. Это важнейшее орудие воздействия на персонал. Тем не менее, кое-где встречается формальный подход — ползабывтая Доска почета с обветшавшими фотографиями, ценные подарки из числа случайно найденных на складе забытых гостиничных рекламных материалов и сувениров и т.д.

Методы морального стимулирования являются наиболее доступными для руководителей, но их палитра в практическом использовании, как правило, довольно бедна. Это взаимосвязано со взглядом на стимулирование как на систему и процесс, имеющий преимущественно денежное выражение, никто не учил и не учит руководителей организационным и социально-психологическим технологиям использования этих методов. Бытуют укоренившиеся представления, с одной стороны, о легкости и даже «советскости» этих методов (благодарность, ценный подарок, почетная

грамота и т.д.), а с другой — чрезмерная забюрократизированность самого процесса принятия решений по данному вопросу, в отношении особо отличившихся сотрудников.

Преодолеть подобный подход помогает разработка направлений нематериальной мотивации. Создаваемые системы номинаций, например, «Лучший по профессии» и критериев производственных достижений должны быть направлены напрямую связаны с целями гостиничного предприятия, отдельных служб гостиницы и индивидуальными задачами сотрудников. Они стимулируют сотрудников повышать свою квалификацию, проявлять инициативу по внедрению новых прогрессивных методов работы, творчески подходить к вопросам сервиса. В этой связи необходимо подчеркнуть, что отсутствие в отдельных предприятиях индустрии гостеприимства важности понимания и традиций гостиничного сервиса, как главной цели, составляет довольно большую проблему. Непреложное правило, что к любому клиенту персонал гостиницы должны относиться как к своему личному гостю, будь он россиянином или иностранец, т.к. именно г о с т ь генерирует доходы отеля, приобретая и пользуясь гостиничными услугами.

В повседневной работе топ-менеджмента отеля необходимо систематически налаживать каналы коммуникаций для информирования о достижениях сотрудников (Доска почета, Доска объявлений, регулярная рассылка информации в структурные подразделения гостиницы по электронной почте, объявления на собраниях трудового коллектива и другие формы). Большую помощь в этой связи могут сыграть организуемые в гостинице корпоративные праздники.

Практика отдельных московских отелей показывает, что через проводимые корпоративные праздники топ-менеджменту гостиниц удастся повысить приверженность персонала к своему гостиничному предприятию.

Формы вознаграждения персонала должны быть адекватно разнообразными. Оценка и поощрение персонала гостиницы, как свидетельствует практика и передовой опыт московских отелей, могут выражаться:

*В письменной форме:* поздравление, написанное руководителем собственноручно, публичное объявление благодарности в приказе, награждение Почетной грамотой, благодарственное письмо на домашний адрес и т.д.

*В проявлении дружеского внимания со стороны топ-менеджмента к линейному персоналу гостиницы* (весьма эффективная в оценках современного гостиничного менеджмента, но во многом еще неоцененная некоторыми руководителями мера воздействия): неформальный разговор прямо на рабочем месте сотрудника, на собрании в структурном подразделении гостиницы, возможно — приглашение отличившегося работника на бизнес-ланч или бизнес-ужин, в том числе с семьей. Живое неформальное общение с руководителем влияет на лояльность персонала гостиничного предприятия. Благодаря межличностным коммуникациям персонала гостиницы формирует атмосферу доверия в трудовом коллективе. Способствует возникновению у многих работников внутреннего, эмоционально окрашенного чувства причастности задачам и целям гостиничного предприятия, а также собственной значимости для работы отеля.

*В стимулировании профессионального роста:* тренинги, курсы повышения квалификации, разработка программ индивидуального развития и т.д.

*В повышении статуса должности* морально поощряемого работника, через общественное признание в трудовом коллективе гостиницы.

*Учет индивидуальных предпочтений отмечаемого работника* в выборе форм морального поощрения.

К л ю ч е в ы е п р и н ц и п ы нематериальной мотивации персонала в этой связи можно определить следующим образом:

*Справедливость.* Сотрудники гостиницы должны быть уверены, что достижение одинаковых результатов гарантирует им одинаковое поощрение. Система поощрения должна работать на всех уровнях управления гостиничным предприятием.

*Ясность.* Информация о критериях по которым определяется вид и размер награды должна быть открыта и доступна.

*Последовательность.* Поощрение одних и тех же сотрудников не может носить регулярный характер. Если награждение станет привычным явлением в отношении одних и тех же сотрудников, то его мотивирующий эффект в отношении всего остального персонала гостиницы быстро исчезнет. Как только образуется устойчивая группа «дежурных ударников» нематериальная мотивация трудового персонала гостиницы перестает работать.

Исходя из типа мотивации можно говорить о ценностном (ориенти-

рованном на определенные устоявшиеся нормы) и с и т у а т и в н о м (зависящем от складывающихся обстоятельств) поведении.

Интересно в этой связи заметить, что в США современный гостиничный менеджмент связывает нематериальную мотивацию персонала отеля с нематериальным вознаграждением, которое складывается из удовлетворения, получаемого работником гостиницы от самой работы или от психологической и/или физической среды, в которой работает человек (*работа + рабочая обстановка*). Общий смысл управленческой установки заключается в следующем: если ваши ценности, как менеджера, совпадают с личными убеждениями сотрудников, а управление персоналом строится на основе уважения личности и чувства собственного достоинства работников, то люди связывают свою судьбу с отелем на долгие годы.

Правильная мотивация в процессе управления человеческим ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства взаимосвязана с лояльностью персонала и сказывается на качестве трудовой жизни персонала современных гостиничных комплексов. Существует устойчивое мнение ряда международных экспертов, что успех гостиницы на 75% определяется нематериальными факторами, прежде всего отношением работников к своей гостинице и их лояльностью.

Попадая на работу в гостиницу, принадлежащую известной международной цепи, новый работник проходит вводный курс, в ходе которого соответствующие менеджеры объясняют ему, что данная гостиница и, в целом, международная гостиничная сеть, которой принадлежит отель — несомненные лидеры

мировой индустрии гостеприимства, а конкуренты — просто пытаются всеми возможными и невозможными способами копировать или заимствовать их совершенно уникальные наработанные годами и десятилетиями технологии. В вводном курсе новому работнику многократно повторяется мысль о том, что для отеля самое главное — это персонал: международная гостиничная цепь из всех сил заботится о своих дорогих сотрудниках! Последний тезис подкрепляется множеством реальных историй карьерного роста персонала гостиницы. В итоге, новичок, за короткий промежуток времени, получивший невероятно большой массив эмоционально окрашенной деловой информации, просто влюбляется в международную гостиничную цепь, в свою, ставшую почти родной, гостиницу и ее замечательных руководителей. Эмоциональная привязанность персонала гостиницы к предприятию — очень важный фактор, который даже в трудные времена поможет удержать их от ухода, что отразится на показателе текучести кадров. *Чувство принадлежности к гостиничному предприятию* рождает лояльность и проистекает из убеждения персонала в том, что он владеет информацией и вовлечен в качестве активного участника в достижение его успехов.

*Воодушевление персонала гостиницы* через предлагаемый вводный курс, читаемый новичкам со стороны менеджеров, делает работу новых гостиничных работников результативнее, одновременно повышая уровень их мотивации. **Задача менеджеров, воодушевляя персонал и формируя у людей чувства собственной принадлежности к гостиничному предприятию, создавать такую внутреннюю атмосферу в управляемом трудовом коллективе, чтобы все подчиненные сотрудники понимали, что**

**они — одно общее целое.** Тогда это будет атмосфера, в которой приятно и хочется работать и в которой не нужно идти на компромисс с собственными ценностями и принципами. В этой связи можно будет с большой степенью достоверности утверждать, что в такой атмосфере внутри трудового коллектива гостиницы кроится секрет успеха доброжелательных взаимоотношений, выстраиваемых персоналом гостиницы с гостями, прибывающими в отель на размещение. Тем самым формируется система управления отношениями с гостями гостиницы, характеризующая качество предоставляемых гостиничных услуг персоналом.

Таким образом, основными источниками лояльности служат:

- 1) честность и прозрачность в отношении гостиницы к работнику;
- 2) умение менеджмента дать работнику ощущение своей значимости, оцененности личного вклада в общее дело;
- 3) достойное вознаграждение и ощущение справедливости вознаграждения за труд.

Если говорить о нелояльности персонала гостиницы как о готовности осознанно нанести отелю экономический ущерб, то к факторам, которые поддаются управлению со стороны менеджерского корпуса гостиницы можно отнести: обиды, несправедливое отношение со стороны руководства, личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию; антиобщественные взгляды, доминирующие в трудовом коллективе. Неоптимальный уровень интеграции коллектива (низкая сплоченность коллектива, процветание позиции «каждый сам за

себя» либо напротив, групповой эгоцентризм — чрезмерная сплоченность внутри отделов и служб, недогруженность персонала конкретной работой. За совершением фактов воровства в гостинице, как указывают эксперты, может стоять своеобразная корпоративная культура, которая в наиболее образной форме может быть выражена словами поговорки: *«На работе ты не гость — унеси хотя бы гвоздь»*. При этом данное отношение молчаливо разделяет менеджмент гостиницы. Тогда создается атмосфера попустительства, при которой главное — не попасться с поличным. Еще хуже, когда менеджмент не повышает персоналу гостиницы зарплату, полагая, что те «все равно свое возьмут» и считает незаметные для постороннего глаза хищения своеобразной «формой расчетов» с персоналом. Подобная нездоровая атмосфера в трудовом коллективе очень быстро коррумпирует новых сотрудников. Характерно, что в подобной атмосфере лица, совершающие преступления, отрицают наличие вреда собственных действий гостинице, мотивируя это хлесткой и однозначной фразой: *«Все так делают»* или *«Мне все равно недоплачивают, я просто беру свое»*. Отсутствие должного контроля является главным фактором, провоцирующим попытки персонала гостиницы незаконно обогатиться за счет организации.

**Качество трудовой жизни персонала современных гостиничных комплексов** находит выражение в установившейся внутренней корпоративной культуре, которая выработалась в процессе управления человеческими ресурсами. **Корпоративная культура гостиничного предприятия** — общий комплекс поведенческих норм, ценностей, представлений и понятий, осознанно приобретаемых каждым новым работником гостиницы по мере

профессионального и личностного роста в гостиничном предприятии. *Это принципы технологического процесса гостиничного обслуживания гостей и нормы поведения персонала в гостинице.* Под этим понятием подразумеваются общие для всех работников гостиницы ключевые корпоративные ценности, убеждения и нормы поведения. Процесс формирования корпоративной культуры охватывает все уровни управления гостиничным предприятием, а его участниками является весь трудовой коллектив отеля. Ключевые корпоративные ценности объединяют этические стандарты персонала гостиницы и так называемый постулат веры. Под этическими стандартами понимается честность персонала и соблюдение им действующего российского законодательства, а также внутренних распорядительных документов и регламентов гостиницы. В круг этических стандартов входит достоверность информации, направленной как для внутреннего так и для внешнего пользования. Сюда же относится поведение гостиничного работника при возникновении конфликтной ситуации, а также обеспечение конфиденциальности внутрифирменной гостиничной информации, в том числе во взаимоотношениях со средствами массовой информации. Постулаты веры в контексте ключевых корпоративных ценностей — провозглашенные официально или исторически сложившиеся и принимаемые персоналом на веру утверждения относительно определенных (обычно имиджевых) сторон деятельности гостиничного предприятия и стиля поведения сотрудников гостиницы всех уровней. В частности, сюда относится стремление каждого сотрудника быть лучшим, постоянно совершенствовать навыки, умения, знания. В постулатах веры утверждается ценность индивидуальных особенностей

каждого сотрудника гостиницы, декларируемая поддержка собственных талантов в трудовом коллективе, признание достижений коллег. В наиболее общей форме ключевые корпоративные ценности могут найти письменное закрепление в **корпоративном кодексе персонала гостиницы**, где отражена регламентация стандартов корпоративной этики. Обычно включает два информационных блока:

- 1) стратегические цели и ценности гостиницы;
- 2) принципы, нормы и правила поведения персонала как способ реализации этих ценностей.

Во многих отношениях корпоративная культура считается главным фактором конкурентоспособности отеля. В то же время корпоративная культура выступает способом и средством развития гостиничного предприятия, а также особой технологией управления персоналом гостиницы. Тем самым в процессе функционирования современного гостиничного предприятия довольно часто прослеживается определенный симбиоз формальной и неформальной корпоративной культуры

Современный международный гостиничный менеджмент исходит из того, что корпоративная культура служит важнейшим элементом успешности гостиничного бизнеса, а также выступает, как и источник общей стабильности и преемственности в организации работы персонала. Она необходима любому гостиничному предприятию с самых первых дней его существования. Корпоративная культура определяет представление персонала о гостиничном предприятии, а также характер взаимо-

действия между работниками и гостиничным предприятием (лояльность, динамизм, ответственность и т.д.). Знание основ корпоративной культуры (при введении в должность) помогает новым сотрудникам, принятым на работу в гостиницу, правильно интерпретировать происходящие в ней события и верно расставлять внутренние приоритеты, выстаивая межличностные коммуникации в трудовом коллективе и с гостями отеля в целом.

В гостиничном бизнесе корпоративная культура — это преимущественно культура правил, которые вырабатываются, когда возникает потребность в формализации многочисленных процедур и бизнес процессов гостиничного обслуживания гостей; в работе по утвержденным правилам и инструкциям; в накоплении знаний. Корпоративные нормы, как формализованный свод правил корпоративной культуры (обычно объединенные в корпоративном кодексе гостиничного предприятия), стимулируют самосознание и ответственность гостиничного работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Российские социально-трудовые отношения отличаются тем, что наряду с многочисленными формализованными процедурами в них существуют неформальные правила, влияющие на становление корпоративной культуры. Зачастую это связано с наличием в трудовом коллективе гостиницы неформального лидера. В определенной степени свой отпечаток на особенности корпоративной культуры накладывают национальный менталитет и стиль управления в гостинице.

Как организующее начало в процессе управления персоналом гостиницы корпоративная культура выполняет ряд важных функций:

*Интегрирующая функция.* Объединяет персонал гостиницы. Поддерживает необходимый социально-психологический климат в трудовом коллективе отеля. Формирует чувство гордости за принадлежность к гостиничному сообществу и отождествление себя с ним. Облегчает решение кадровых проблем гостиничного предприятия, привлекая новые кадры для работы в сфере гостеприимства.

*Регулирующая функция.* Обеспечивает соблюдение всеми работниками гостиницы правил и норм поведения (гостиничного этикета), принятыми в отеле во взаимоотношениях с гостями и в трудовом коллективе. Облегчает ориентацию персонала отеля в принятии оперативных решений, связанных со сложными ситуациями, возникающими в технологическом процессе гостиничного обслуживания гостей. При этом (при наличии соответствующих корпоративных стандартов) снижает возможность непредвиденных конфликтов с гостями по поводу предоставленного гостиничного обслуживания.

*Коммуникационная функция.* Облегчает установление контактов между специалистами и персоналом гостиницы, что ускоряет обмен информации и экономит управленческие затраты по доведению решений топ-менеджмента отеля до всего трудового коллектива.

*Адаптивная функция.* Путем активного усвоения общекорпоративных норм гостиничного предприятия, способствует успешной адаптации новых сотрудников, принятых на работу в гостиницу, в трудовом коллективе отеля.

*Организационная функция.* В результате управленческих решений топ-менеджмента отеля, в соответствии с нормами

корпоративной культуры, происходит направление деятельности персонала гостиницы в нужное организационное русло, что придает общий осознанный смысл их поведению в решении текущих и перспективных задач гостиничного обслуживания гостей.

*Мотивационная функция.* Создает необходимые объективные стимулы для целенаправленных действий персонала по улучшению качества гостиничного сервиса и строгому соблюдению принятых корпоративных стандартов обслуживания гостей в гостинице.

*Воспитательная функция.* Формирует мотивированные образцы поведения персонала гостиницы (т.е. общей совокупности взаимосвязанных действий и поступков работников, находящихся под воздействием личностных и ситуационных факторов), опираясь на эмоционально привлекательные для людей свойства гостиничного сервиса (служить людям, оказывать качественные услуги, получать достойные деньги за свой труд, находиться в общей команде и т.д.), тем самым, создавая и развивая как бы внутренний стержень корпоративной культуры отеля направленный на весь трудовой коллектив.

*Имиджевая функция.* Создает эмоционально окрашенный образ гостиничного предприятия в глазах, чувствах и ощущениях проживающих здесь гостей, за счет царящей внутренней атмосферы неповторимого гостиничного сервиса и связанных с этим других элементов корпоративной культуры отеля в некое неуловимое целое, оказывающее самое позитивное воздействие на их эмоции и передающееся окружающим. Через правильно сформированную имиджевую функцию возрастает доверие к гостинич-

ному предприятию со стороны потенциальных гостей, а также создаются благоприятные условия для коммерческого продвижения созданного гостиничного продукта будущим покупателям.

Единая и понятная всеми сотрудниками система ценностей (предназначение гостеприимства, цели гостиничного предприятия, принципы осуществления технологического процесса гостиничного обслуживания, установки по отношению к персоналу, гостям и качеству предоставляемых гостиничных услуг) и адекватных способов их реализации (поведение менеджерского звена, правила внутреннего распорядка гостиницы и другие, способы взаимодействия линейного персонала и топ-менеджмента, система работы с персоналом гостиницы) создают организационную и технологическую среду для эффективного труда персонала. Именно наличие общих ценностей в процессе трудовой деятельности объединяет персонал гостиничного предприятия. В такой среде происходит существенное улучшение межличностных коммуникаций и взаимодействие персонала т, как следствие, повышается общая мотивация к труду.

В теории данного вопроса считается, что в бывшем СССР корпоративной культуры не было — часто ее заменяли понятием «производственные отношения». Но успешные люди и тогда знали, как правильно вести себя на рабочем месте, как выглядеть, с кем общаться. В период становления бизнеса в современной России, все отношения в в отдельном взятом трудовом коллективе строились исключительно на рычагах давления и такого рода «мотивация» признавалась естественной. В конце 1990-х годов корпоративная культура стала представлять собой «трансляцию»

манеры общения руководителя компании с подчиненными на весь коллектив. Такие отношения устанавливались также между сотрудниками. В настоящее время корпоративная культура, в основном, ориентируется на западные корпоративные стандарты. Применительно к сфере гостеприимства корпоративная культура, ориентированная на постоянное повышение уровня сервиса, должна пронизывать независимое все гостиничное предприятие или гостиничную цепь: от самых ее верхов до нижних уровней гостиничного менеджмента. У каждого гостиничного предприятия, независимо от особенностей организации работы персонала отеля и документов, регламентирующих функциональные обязанности работников и из взаимосвязи в процессе трудовой деятельности по обслуживанию гостей, существует та или иная корпоративная культура.

В этой связи выделяют формальную и неформальную систему ценностей корпоративной культуры гостиничного предприятия. **Ф о р м а л ь н а я** система ценностей корпоративной культуры отеля, это то, что линейный руководитель во взаимодействии с топ-менеджментом гостиницы может сделать, создавая определенные должностные инструкции и стандарты обслуживания гостей и работая по их применению с персоналом. Включает разработку единой корпоративной политики гостиничного предприятия, стратегических целей отеля, определение комплекса знаний, навыков и умений, необходимых для работы в гостинице, разработку системы обучения и повышения квалификации, введение единой формы поощрения и наказания, аттестацию сотрудников, согласно разработанному регламенту. **Н е ф о р м а л ь н а я** система ценностей корпоративной культуры в гостинице

базируется на использовании социально — психологических знаний в области управления персоналом. Позволяет установить и назначение и место каждого сотрудника в трудовом коллективе предприятия гостеприимства.

Уровень предоставляемого сервиса и степень удовлетворенности гостей во время и после пребывания в гостинице служат индикатором **к л и е н т о о р и е н т и р о в а н н о с т и** корпоративной культуры. В качестве примера, сошлемся на практический опыт, содержащийся в извлечении из Кодекса правил московской гостиницы «Державная»: *«Обстановка неподдельной заботливости и комфорта, окружающая наших гостей, — наша первоочередная задача. Выражайте искренний интерес к каждому гостю, делайте это с энтузиазмом, отдавая ему свое внимание.*

*Улыбайтесь и здоровайтесь с каждым гостем. Разговаривая с гостем делайте это с теплотой, в дружеской и уважительной манере. Как можно чаще называйте гостя по имени, как только оно стало вам известно.*

*Прощаясь с гостем, поблагодарите его, что он он выбрал именно гостиницу сети “Хаят”. Нужно постараться, чтобы у гостя остались теплые и положительные воспоминания о пребывании в гостинице».*

Современные подходы международного гостиничного менеджмента рассматривают корпоративную культуру в качестве ф а к т о р а мотивации персонала гостиницы. Если топ-менеджмент отеля не демонстрирует ежедневно на практике свою приверженность этим ценностям, то не стоит ожидать, что нижнее управленческое звено будет вести себя иначе. Клиентоориентированный подход должен лежать в основе всего: начиная от найма персонала на

открывшиеся вакансии в гостинице и продвижения по служебной лестнице внутри отеля и заканчивая системой поощрения и принципов организации тренингов для сотрудников.

**Практический пример** высоких стандартов корпоративной клиентоориентированной культуры международной гостиничной цепи Ritz-Carlton были созданы более 100 лет назад основателями компании Цезарем Ритцем и Августом Эскоффье. Это так называемые «золотые принципы», сформулированные в виде кредо (общекорпоративный девиз работы) международной гостиничной цепи, которые повышают рост самосознания и ответственность персонала гостиницы. Каждому новичку из числа принятых специалистов и персонала международной гостиничной цепи Ritz-Carlton выдается небольшая карточка с напечатанными на ней правилами и с устным наказом выучить их наизусть, Кредо начинается со слов: *“We are Ladies and Gentelmen serwing Ladies and Gentelmmen”*, т.е. «Мы — леди и джентльмены, которые служат другим леди и джентльменам». В лексиконе гостиничных работников этой международной цепи нет слов «служащий», «горничная», «дворецкий» или «официант». Их заменяют обращения «леди» и «джентльмен». Далее идет перечисление всех шести «золотых принципов»:

*Я всегда стараюсь быть чутким к высказанным или невысказанным пожеланиям гостей отеля.*

*Я ищу и буду продолжать искать новые возможности для улучшения уровня обслуживания гостей отеля Ritz-Carlton.*

*Я мгновенно решаю любую проблему гостя.*

*У меня есть множество возможностей для роста и пополнения своего багажа знаний.*

*Я участвую в планировании процессов, за которые я отвечаю или с которыми каким-то образом связан.*

*Я горжусь своим профессионализмом, поведением, умением вести беседу.*

Эти ценности не остаются мертвой буквой, зафиксированной на бумаге. Они лежат в основе всех тренингов и программ повышения квалификации, через которые проходят все сотрудники этой международной гостиничной цепи. Они — основа системы премирования, именно их обсуждают на «летучках», 15-минутных совещаниях, в ходе которых решается судьба того или иного менеджера исходя из того, насколько искренне он привержен ценностям Ritz-Carlton (цит. Рена Р. Хирш Э Полный шик: как формируется стратегия товаров класса люкс. Кейс технологии управления. 2007, № 3, с. 88-89).

Для создания в гостинице обстановки, нацеленной на клиентоориентированный подход, необходимо начать с внедрения в корпоративную культуру следующих основных идей:

1. Корпоративное обучение персонала гостиницы — это не просто изучение должностных инструкций или занятия в классах. Лучшее обучение — это передача профессионального опыта. Занятия в классе будут хороши для закладки фундаментальных знаний и базовых навыков, но лишь с опытом приобретает практическое знание. Опыт приходит не только в процессе непосредственного обучения профессиональным навыкам, но и при использовании симуляционных

методик, например, в ходе ролевого моделирования технологического процесса гостиничного обслуживания гостей.

2. Персонал гостиницы должен знать, что это коллективный процесс. Наиболее глубокое и полезное развитие происходит при обмене знаниями, а не при получении знаний из одностороннего источника.

3. Необходима общность системы ценностей и взглядов на технологический процесс гостиничного обслуживания у всех работающих вместе людей.

Корпоративная культура играет одну из важнейших ролей при выборе кандидата на вакантную должность. Работодатель ищет на рынке труда подходящего специалиста, который оценивается не только с профессиональной точки зрения, но и с точки зрения того, насколько этот человек органически впишется в трудовой коллектив гостиничного предприятия и найдет общий язык с топ-менеджментом отеля.

Корпоративная культура тесно взаимосвязана с корпоративным имиджем и корпоративной репутацией гостиницы и вместе образуют единый устойчивый комплекс конкретных целей и задач в организации работы персонала гостиницы. **Под корпоративным имиджем отеля** понимается устойчивый эмоциональный образ, формирующийся в сознании целевых групп в результате восприятия постоянного потока информации о данном гостиничном предприятии. **Корпоративная репутация** — коллективное мнение, о гостиничном предприятии формирующееся с течением времени в сознании целевых групп, на основе экспертных оценок экономических, социальных и экологических аспектов ее дея-

тельности. Наличие сильной корпоративной культуры и значимого числа ее носителей в лице трудового коллектива гостиницы, позволяет отелю оставаться единым целым и выполнять текущие и перспективные задачи. В этой связи показателен практический опыт московской гостиницы «Рэдиссон САС Славянская». О качестве трудовой жизни персонала современных гостиничных комплексов рассказывает Генеральный менеджер отеля «Рэдиссон САС Славянская» Йорген Ротьер: *«Все работники отеля носят значок, на котором написано “Yes I Can!”.* Это наш знак отличия. *Yes I Can! — квинтэссенция корпоративной философии, в которой выражено наше отношение к гостям, коллегам, работе. В первый рабочий день все новые сотрудники, будь то менеджер отдела продаж или уборщик кухонных помещений, проходят обучение по корпоративной программе Yes I Can! На тренинге разъясняются основные принципы философии и отрабатываются навыки поведения. Соответствующие ей — уделить максимальное внимание каждому гостю, проявить личную ответственность и работать в команде. Сотрудники смотрят видеосюжеты, где показаны различные ситуации в гостинице, ресторане, и оценивают их с точки зрения гостя. Они выполняют практические упражнения, участвуют в ролевых играх и, хотя это может показаться странным, учатся здороваться, благодарить, предлагать помощь так, чтобы это не звучало как дежурная фраза. Тренинг проводит сотрудник отдела развития трудовых ресурсов, прошедший курс специального обучения в школе менеджмента “Рэдиссон САС”. Новейшую версию “Yes I Can! Выполнение обещания” разработал наш корпоративный офис в Брюсселе в 2005 г. и сейчас все сотрудники проходят обучение по этой программе. Она отражает современные тенденции развития*

гостиничного бизнеса, и это новшество не только для гостиницы, но и для сферы услуг в целом. Обещание, о котором идет речь в программе “Yes I Can! Выполнение обещания”, звучит так: “Мы гарантируем, что вы будете довольны. Мы обещаем, что всегда понравится в отелях “Рэдиссон САС”. Если вы не удовлетворены качеством оказанных услуг, просим сообщать об этом одному из сотрудников отеля, и мы исправим ситуацию или вы не будете платить за эту услугу. Это гарантировано”. В нашей гостинице руководители постановили, что служащие будут пользоваться почти неограниченными полномочиями при решении проблем и только в крайних случаях прибегать к помощи менеджера. “Yes I Can! Делает тебя сильнее и придает уверенности в себе”, — это улица с двусторонним движением. Ваш положительный настрой приносит положительные результаты», — так говорят сотрудники, прошедшие обучение. Положительные отзывы постояльцев и тот факт, что более трети гостей — наши постоянные клиенты, подтверждают эффективность этой программы».

### **2.3. Система повышения квалификации и переподготовки трудовых ресурсов для предприятий индустрии гостеприимства.**

Система повышения квалификации и переподготовки трудовых ресурсов для предприятий индустрии гостеприимства это кадровая программа профессионального развития персонала гостиничного предприятия, ориентированная на передачу и усвоение новых знаний по важным для отеля направлениям деятельности коммерческой и технической эксплуатации отеля (исходя из заложенных внутрикорпоративных стандартов), а также преимущественно профессиональных навыков гостиничного этикета

и умений разрешать возможные конфликтные ситуации возникающие с гостями отеля в процессе гостиничного обслуживания. В крупных гостиницах или гостиничных цепях координирующая роль в этом деле может быть возложена на специально созданный внутрикорпоративный отдел обучения (учебный или учебно-тренинговый центр). Это структурное подразделение разрабатывает годовые и перспективные планы подготовки и переподготовки специалистов и персонала гостиницы, в том числе повышения квалификации; комплектует целевые учебные группы, в т.ч. и для обучения непосредственно на рабочем месте. Подбирает преподавателей; создает необходимые условия для отработки практических навыков гостиничного обслуживания у обучающихся. Во взаимодействии с топ-менеджментом отеля осуществляет общее методическое руководство организацией внутрикорпоративного учебного процесса. Помимо непосредственного влияния на улучшение качества гостиничного сервиса, а также, опосредовано на финансовые результаты гостиничного предприятия (через инвестиции в человеческий капитал), обучение персонала способствует созданию благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе, а также повышает внутреннюю мотивацию работников к более высоким результатам своего труда. С другой стороны, при определенных обстоятельствах, порождает серьезную проблему постоянного или эпизодического перетекания вновь обученных кадров в другие предприятия индустрии гостеприимства.

В концептуальном плане обучение персонала гостиницы исходит из общего принципа: если гостиничный работник хочет добиться успеха он должен посто-

янно учиться. Тот, кто не владеет новым знанием, теряет конкурентные преимущества. Постоянное обучение персонала гостиницы, может говорить о достигнутых успехах в сфере управления кадрами и повышении уровня их трудового потенциала.

На практике, на примере многих московских отелей, образование персонала в гостиницах строится по двум основным направлениям: профессиональная подготовка и повышение квалификации. Кроме того, все большее значение приобретают групповые и индивидуальные тренинги. Профессиональная подготовка рассчитана на две основные целевые группы. В первую очередь это линейный персонал, т.е. 70% трудового коллектива гостиницы, которые непосредственным образом контактируют с гостями гостиницы в технологическом процессе гостиничного обслуживания. Вторая целевая аудитория — менеджерский корпус, который, в основном, отработывает и закрепляет управленческие навыки. Тем не менее, профессиональная подготовка и повышение квалификации далеко не исчерпывают всего многообразия организационных форм обучения персонала в гостинице.

Современный международный гостиничный менеджмент рассматривает организацию профессионального обучения персонала гостиницы как комплексный непрерывный процесс, представляющий собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области повышения квалификации и роста профессионального мастерства сопровождающейся ростом конкурентного преимущества отеля, заложенном в хорошо обученном персонале, который способен предоставить совершенно безукоризненный гости-

ничный сервис гостям. С другой стороны, повышая квалификацию и приобретая новые (с и/или совершенствуя уже имеющиеся) профессиональные навыки и знания, персонал гостиницы становится значительно более конкурентоспособным на местном или внутриотраслевом рынке труда и, будучи неудовлетворенным сложившимися условиями и уровнем оплаты труда, при определенных обстоятельствах, индивидуально или в групповом порядке, начинает искать новое место приложения своих сил и полученных профессиональных знаний. В значительной мере нейтрализовать этот процесс помогают целенаправленные меры организационно-правового характера.

Как показывает опыт, в международных гостиничных цепях деятельность по обучению и развитию персонала включает:

- выработку общей концептуальной стратегии обучения и развития персонала;
- прогнозирование и планирование в кадрах той или иной квалификации для всей гостиничной цепи и отдельных отелей входящих в ее состав;
- профессиональную ориентацию сотрудников, а также еще неработающей молодежи к освоению специальностей (в том числе в смежных и близких областях), связанных с гостиничным сервисом;
- организацию процесса трудовой адаптации персонала, вновь принятого на работу в гостиничную цепь;
- работу с действующим кадровым резервом;

— совершенствование личностных качеств работников гостиничной цепи.

— усвоение и закрепление в сознании персонала базовых ценностей принятой корпоративной культуры гостиничной цепи.

Современный международный гостиничный менеджмент исходит из базового утверждения, что организация обучения персонала отеля разрешает существующее противоречие, между все возрастающими требованиями к работнику отеля и объективными личностными качествами реального человека, принятого на работу в гостиничное предприятие. Одновременно, благодаря целенаправленным усилиям, становится реальностью подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций в технологическом процессе гостиничного обслуживания гостей и занятию ими более высоких должностей, в связи с образовавшимися вакансиями. Таким образом, обучение персонала гостиницы позволяет повысить эффективность и качество работы, в определенной мере сократить потребность в контроле, быстрее решать проблему дефицита кадров (особенно массовых профессий на должности линейного персонала гостиниц), сократить текучесть кадров и затраты, вызванные ею.

Потребность в обучении персонала гостиницы может быть выяснена с помощью кадровых технологий, еще на этапе отбора кандидатов и введения в должность, а также по итогам проведенной аттестации. Кроме того, она может определяться исходя из анализа происходящих бизнес-процессов в гостинице, предполагаемых изменений в содержании работы, а также в штатном расписании отеля и другими причинами. В част-

ности, программы обучения, основываясь на положениях принятой в гостинице кадровой политики, могут составляться на основе данных, получаемых в ходе ежегодной аттестации персонала, где руководители отмечают, какие навыки и компетенции должен усовершенствовать сотрудник. Исходя из этого выстраивается система групповых и индивидуальных тренингов и семинаров.

С другой стороны, возникает другая проблема. Гостиничные работники, чья стоимость на отраслевом рынке труда в результате полученного обучения, значительно повысилась, не видя для себя новых моральных и материальных стимулов, сами находят способ реализовать себя — в другом месте, уволившись из гостиницы, предоставившей возможности для учебы. Поэтому, прежде чем осуществлять серьезный проект в области обучения персонала гостиницы, топ-менеджменту необходимо заранее подумать, как данное гостиничное предприятие будет использовать свой возросший кадровый потенциал.

Предлагаемый современным гостиничным менеджментом пошаговый алгоритм работы в части организации обучения персонала гостиницы выглядит следующим образом:

*Первым шагом* в организации обучения является анализ работы персонала гостиницы и создание ее спецификаций, т.е. перечня специальных знаний и умений, требуемых для ее выполнения в рамках существующих (и/или вводимых) должностей в штатном расписании гостиницы. Здесь также вполне логично применим разработанный службой персонала гостиницы соответствующий профиль сотрудника. Под профилем сотрудника современный

**Таблица 4. Сравнительная характеристика основных организационных форм обучения персонала гостиницы.**

Внутригостиничное обучение персонала	Обучение персонала с отрывом от работы
Возможность приспособить содержание и сроки обучения с потребностями гостиничного предприятия (+).	Отсутствие прямой связи с потребностями гостиничного предприятия, отрыв от практики, навязывание теоретических программ и методов обучения (-).
Возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью и отозвать работника (-).	Невозможность отзыва работника(+/-).
Психологическая скованность обучаемых (-).	Психологическая раскованность обучаемых (+).
Возможность использования собственного оборудования и технологий (+), ограниченность новой информации (-).	Возможность использования специальных средств обучения и тренажеров, а также получать новую информацию (+).
Экономичность при большой аудитории (+).	Экономичность при небольшом количестве обучаемых (+).
Ограниченность выбора квалифицированных преподавательских кадров (-).	Широкий выбор и высокая квалификация преподавательских кадров (+).

международный гостиничный менеджмент понимает описание требований, выдвигаемых к кан-дидату на замещение вакантной должности, необходимых для выполнения должностных обязанностей. Составлять профиль сотрудника могут несколько человек: руководитель, специалист, менеджер. На практике, каждый из них готовит свой вариант видения новой должности и профиля сотрудника, который затем сводят в заключительный документ. (Включает: наименование должности;. схему подчиненности; главную цель должности; описание главных обязанностей; критерии оценки деятельности; границы ответственности и полномочий).

*Вторым шагом* в организации обучения должно стать сравнение составленных спецификаций с уровнем подготовки работников отеля, что позволяет выявить имеющиеся у персонала гостиницы образовательные проблемы (от-

сутствие профессиональных навыков, знаний, умений, опыта, незнание технологии гостиничного обслуживания гостей и проч.) и сформулировать конкретные цели предстоящего обучения.

*Третьим шагом* в организации обучения будет определение того, насколько процесс обучения может решить выявленные проблемы в уровне профессиональной подготовки персонала гостиницы, а также, где и в какой форме должно осуществляться обучение, т.е. на рабочем месте без отрыва от работы (т.н. внутригостиничное обучение), либо с отрывом от работы (на курсах повышения квалификации, в специализированном учебно-тренинговом центре и т.д.).

Каждое из предлагаемых крупных форм организации обучения персонала гостиницы, т.е. внутригостиничное обучение на рабочем месте и обучение с отрывом от работы имеют как преиму-

щества, так и недостатки, которые в обобщающей форме представлены в таблице 4.

Внутригостиничное обучение персонала может осуществляться на индивидуальной или групповой основе, а также как курсовая подготовка (например, курсы официантов, барменов и других массовых профессий, связанных с гостиничным обслуживанием). При этом, современные подходы к организации обучения рекомендуют, чтобы оно выходило за рамки текущих служебных обязанностей обучаемых и сопровождалось развитием личных профессиональных качеств, а также формированием навыков концептуального мышления.

*При индивидуальном методе* обучающегося прикрепляют к квалифицированному работнику (инструктору-наставнику) или включают в группу (бригаду), где с ним занимается работник гостиницы высокой квалификации (инструктор-наставник) в т.ч. возможно менеджер. При этом, необходимый теоретический курс может изучаться обучающимся самостоятельно (при консультации с соответствующим специалистом (инструктором-наставником) или закрепленным менеджером).

*Групповой метод* подготовки предусматривает объединение всех обучающихся в специальные группы, занятия с которыми проводят работники высокой квалификации, в том числе менеджеры среднего звена или топ-менеджмент гостиницы. По результатам рекомендуется проводить аудит и мониторинг качества обучения. Тогда становится понятным, сформирован данный навык или он требует дальнейшей отработки. Одного обучения в отрыве от понимания, кто чему реально научился персонал гостиницы

и, как это отразилось на его профессиональных навыках и умениях, недостаточно. Инструкторы-наставники при индивидуальном или групповом методе обучения персонала в гостинице обычно стимулируются надбавками к заработной плате.

Как индивидуальный, так и групповой метод внутригостиничного обучения персонала могут осуществляться в формах ученичества, наставничества и инструктажа. Регулярные тренинги должны проводить сами менеджеры. Кроме того, применяются также стажировка, ротация и ассистирование.

*Ученичество*, как метод внутригостиничного обучения персонала, предполагает закрепление лиц, не имеющих специальности (как правило, по массовым профессиям гостиничного обслуживания), с целью обучения к опытным работникам, относящимся к категории линейного персонала гостиницы, которые передают им свои знания и формируют необходимые практические навыки и умения.

*Наставничество*, как метод внутригостиничного обучения персонала, представляет собой передачу знаний и навыков от более опытного и компетентного специалиста к менее опытному работнику в процессе их личного общения, обсуждения производственных и профессиональных проблем, ответов на практические вопросы организации производственного процесса гостиничного обслуживания.

*Инструктаж*, как метод внутригостиничного обучения персонала, предполагает регулярное или разовое разъяснение и/или практическую демонстрацию технологических либо организационных

приемов работы опытным сотрудником (как правило, менеджером или менеджером-наставником) для отработки навыков и на этой основе наиболее эффективного выполнения функциональных задач, преимущественно вновь принятыми работниками гостиницы.

*Стажировка* — предполагает, что специалистов и руководителей гостиницы направляют для приобретения нового опыта в другие гостиничные предприятия (в том числе за рубежом), где они с помощью консультантов (руководителей стажировки) осваивают незнакомые для себя направления и методы деятельности.

*Повышение квалификации специалистов и персонала гостиниц* — учебная деятельность, направленная на достижение наиболее высокой ступени квалификации. Предусматривает освоение новых общетеоретических и специальных технологических знаний, расширение спектра навыков и умений гостиничного обслуживания гостей, углубление понимания взаимосвязи между отраслевой наукой и практикой деятельности гостиничного предприятия, в том числе через целевые курсы, открываемые для освоения новых приемов в технологии гостиничного обслуживания гостей, в соответствии с выявленными новыми тенденциями развития мирового гостиничного сервиса, а также курсы обучения вторым (смежным профессиям) по технологической цепочке гостиничного обслуживания, школы по изучению передовым методам труда гостиничных работников (имея в виду овладение линейным персоналом всеми операциями на отведенном участке обслуживания). Обучение смежным профессиям в данном случае преследует цель превратить часть линейного персонала в работников-универсалов и на этой основе опти-

мизировать общую численность персонала в отеле.

*Ротация* — последовательная работа специалиста на разных должностях гостиницы в рамках одной или нескольких служб и других структурных подразделений отеля.

*Ассистирование* — помощь руководителю (менеджеру-наставнику) в выполнении его повседневных обязанностей со стороны молодого специалиста, принятого на работу в гостиницу, которому в более отдаленной перспективе (с учетом зачисления в кадровый резерв) предстоит занять руководящую должность в отеле.

Любая из перечисленных основных организационных форм обучения персонала гостиницы сопровождается выбором одного или сочетанием нескольких стилей передачи нового знания и профессиональных навыков. Среди этих стилей современный международный гостиничный менеджмент выделяет следующие:

*Лекционный стиль.* Характеризуется принудительным односторонним воздействием преподавателя на обучаемых, в связи с чем они оказываются пассивными субъектами восприятия информации.

*Коммуникативно-обучающий стиль.* Предполагает активное вовлечение обучаемого в процесс передачи и усвоения нового знания и профессиональных навыков. Здесь преподаватель показывает обучаемому как надо делать. Обучаемый самостоятельно выполняет задания, предлагаемые преподавателем.

*Экспериментально-обучающий стиль.* Состоит в открытом общении между преподавателем и обучаемыми, где в ак-

тивной форме происходит обмен информацией. По заданию преподавателя обучаемыми проводятся самостоятельные практические тренинги и закрепляют полученные знания. Со стороны преподавателя. проводится тестирование обучаемых.

*Развивающее обучение.* Состоит в развитии коммуникативных способностей и конкретных навыков, а также в понимании обучаем важности работы в команде. Знания, умения, навыки гостиничных работников должны постоянно находиться в актуальном состоянии и отвечать самым современным требованиям. Развивающее обучение ориентировано на расширение состава требующихся навыков, в связи с расширением зоны ответственности персонала гостиницы на тех или иных участках технологического процесса гостиничного обслуживания гостей.

### **Юридический комментарий.**

Вкладывая деньги в развитие персонала гостиницы, любой работодатель рассчитывает, что после обучения сотрудники прямо или косвенно начнут приносить дополнительную прибыль гостиничному предприятию, а не увольняться, едва-едва получив соответствующие удостоверения или сертификаты. Можно ли застраховаться от развития подобной ситуации в гостинице?

Согласно Трудовому Кодексу РФ работодатель проводит обучение своих сотрудников на условиях, определяемых трудовым договором. Это распространяется на все виды обучения: профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалифика-

ции, в том числе на среднее и высшее профессиональное образование.

В трудовой договор необходимо внести условие о том, что сотрудник после обучения обязан отработать в гостинице не менее установленного работодателем срока. Трудовым законодательством РФ не определен максимальный срок отработки, но на практике он обычно не превышает трех лет. В случае увольнения без уважительных причин до истечения указанного срока сотрудник будет обязан возместить расходы, связанные с его обучением. Такая же обязанность может быть предусмотрена для работника при его отчислении из образовательного учреждения без уважительных причин. Споры по поводу того, является ли конкретная причина уважительной или нет, решается в судебном порядке. Размер подлежащей возврату суммы, потраченной работодателем на обучение гостиничного работника определяется пропорционально фактически отработанному по окончании обучения времени или договором сторон. Так, например, направляя гостиничного работника в другой город на курсы повышения квалификации, работодатель вправе потребовать, чтобы работник, завершив учебу, отработал в гостиничном предприятии не менее 18 месяцев, а в случае невыполнения этого условия — возместил расходы на свое обучение:

100% — при увольнении сразу по окончании курсов;

60% — при увольнении в течение 6–12 месяцев;

30% — при увольнении в течение 12–18 месяцев.

При этом речь идет не только об оплате гостиничным предприятием курсов, семинаров, тренингов и т. д., но также о затратах, связанных с проездом, проживанием и другими командировочными расходами на место учебы.

Необходимо, однако, признать, что заключение договора на обучение персонала гостиницы на практике не гарантирует полного возврата денежных средств. Так, например, нельзя быть уверенным в том, что суд признает причину увольнения сотрудника гостиницы неуважительной. Поэтому некоторые работодатели, стремясь обезопасить себя от судебных разбирательства в рамках трудового права, предпочитают заключать с гостиничным работником договор целевого займа, т.е. предоставлять ему средства на обучение по гражданско-правовому договору.

Затраты на профессиональную подготовку и переподготовку персонала гостиницы, в том числе с повышением квалификации, относятся действующим налоговым законодательством к прочим расходам гостиничного предприятия, связанным с производством и реализацией, и учитываются при налогообложении прибыли. При этом от гостиничного предприятия требуется соблюдение ряда условий:

Во-первых, услуги по обучению гостиничных работников должны оказываться российским образовательным учреждением, имеющим соответствующую лицензию, либо иностранным образовательным учреждением, имеющим соответствующий статус.

Во — вторых подготовку или переподготовку могут проходить только работники, состоящие в штате гостиничного предприятия.

В-третьих, чтобы обосновать производственную необходимость обучения, гостиница должна утвердить программу подготовки и переподготовки персонала, в которой будет определена связь между затратами на обучение и производственным процессом гостиничного обслуживания гостей.

Договор с образовательным учреждением необходимо заключать от имени гостиничного предприятия, а не от имени сотрудника отеля. Если гостиница оплачивает обучение работника, не имея такого договора, то она не может учитывать эти расходы при налогообложении прибыли. Образовательное учреждение должно выдать гостиничному предприятию счет-фактуру. Необходимо также иметь документы, подтверждающие обучение сотрудника — свидетельство, сертификат.

Обращает на себя внимание тот факт, что удовлетворенность менеджеров по персоналу реализуемыми программами обучения практически не связано с качеством последних. В гостиницах низшего класса менеджеры традиционно удовлетворены системами обучения, хотя те явно уступают как по своим количественным, так и качественным характеристикам образовательным программам в гостиницах более высокого уровня. Отчасти это может быть объяснено принципиальной ориентацией на невысокий класс обслуживания, не требующий от персонала специальной под-

Таблица 5.

Категория гостиницы	2*	3*	4*	5*
Количество часов обучения сотрудников гостиницы в год	40	58	42	90

готовки. Вместе с тем многие менеджеры просто не знают основных направлений и методов образования персонала, традиционно применяемых в гостиничном бизнесе за рубежом и в гостиницах высших категорий в России. В этой связи необходимо организовать доступ широкого круга менеджеров по персоналу к информации о структуре и базовых элементах эффективной системы обучения.

#### **Продолжительность программ повышения квалификации:**

Не более недели — 56 %

2 недели — 31%

3 недели — 3%

1 месяц — 9%

Оптимальный срок программ повышения квалификации для всех категорий гостиниц составляет одну неделю. Для гостиниц категории 5 звезд продолжительность программ повышения квалификации более 3 недель вообще недопустима.

#### **Режим занятий:**

С отрывом от производства — 44 %

Без отрыва от производства — 56 %

Предпочтительным режимом занятий на курсах повышения квалифика-

ции для гостиниц всех категорий является без отрыва от производства.

#### **Место проведения занятий:**

На базе собственной гостиницы — 27%

На базе других гостиниц — 28 %

На базе учебного центра — 45%

В гостиницах категории 4 звезды считают наиболее подходящим проведение занятий в их собственной гостинице, гостиницах категории 5 звезд предпочитают проведение занятий в других гостиницах, в то время как гостиницы категории 1-2, 3 звезды выбрали — учебный центр. (ст. таблицу 5).

Большинство гостиниц предоставляет своим сотрудникам в среднем сорок часов обучения один раз в год. Тот факт, что большинство гостиниц используют ежегодное обучение персонала, свидетельствует о сохранении традиционных подходов к обучению, сформировавшихся еще в советскую эпоху. Тем не менее, обучение один раз в год менее эффективно по сравнению с ежемесячным обучением, особенно в случае необходимости развития у персонала практических знаний и навыков. Для обретения профессионального мастерства людям необходима постоянная обратная связь относительно результатов своей работы. Повторение информации также играет важную роль в эффективном обучении.

Регулярное обучение позволяет быстро решать возникающие проблемы и своевременно исправлять возникающие ошибки.

Сравнительный анализ гостиниц разных классов показал, что пятизвездочные отели используют в своем арсенале почти все составляющие системы обучения — 91%, четырехзвездочные — только 54% от всей системы.

Ниже указаны три метода обучения, используемые всеми гостиницами:

- ежегодная аттестация служащих;
- обучение и работа в других отделах;
- использование обучающей фирмы.

Следует обратить внимание на то, что привлечение внешних фирм чаще всего используется для преподавания компьютерных навыков.

Наряду с этими методами, очень популярны в московских гостиницах следующие:

- стандартный вводный курс;
- ежемесячные занятия;
- специальное обучение менеджеров;
- оплата индивидуального обучения вне гостиницы.

Всего 54% от общего числа гостиниц включают в обучение предметы, связанные с навыками коммуникации, 52% — обучают созданию команды, хотя многие респонденты высказали желание более углубленного изучения этого предмета в будущем. Миссию компании

преподают только 46% гостиниц. Это значит, что большинство гостиниц Москвы работают без определенной формальной цели. Всего 40% гостиниц дают служащим информацию о городе для туристов. Можно с уверенностью сказать о том, что именно посредством изучения таких предметов появляется возможность совершенствования корпоративного единства и профессионализма служащих.

Мнение топ-менеджеров московских гостиниц о том, какое обучение они считают наиболее эффективным для персонала и планируют применять в будущем, согласно результатам проведенного опроса, характеризуется широкой палитрой мнений. Широкое разнообразие полученных ответов по результатам опроса показывает, что не существует согласия среди топ-менеджеров гостиниц, относительно наиболее эффективных методов обучения. Получены следующие ответы:

- индивидуальное обучение вне гостиницы;
- иностранный язык;
- обслуживание клиента;
- обучение на рабочем месте;
- обмен опытом;
- семинары с отрывом от работы по 7–8 часов в день и обязательная сдача экзамена;
- семинары вне гостиницы, связанные с обучением конкретных служб гостиницы;
- практические занятия;

- ежедневное обучение в процессе работы;
- наличие специального тренера в штате сотрудников;
- мотивация;
- обучение профессиональным навыкам;
- видео презентации;
- этикет телефонного разговора, правила поведения и процедуры дисциплины;
- создание команды;
- обеспечение санитарных условий;
- вводная профессиональная подготовка;
- целевая и профильная подготовка специалистов;
- ежегодные курсы повышения квалификации по разным направлениям трудовой деятельности.

Многие топ-менеджеры отдают предпочтение обмену опытом, как эффективному методу обучения и это, на наш взгляд, является очень важным фактором в улучшении качества управления человеческими ресурсами и саморазвития каждой гостиницы.

Из ответов респондентов можно сделать вывод о том, что существует наибольшая потребность в обучении социальным навыкам, чем техническим умениям. Изучение литературы о гостиничном бизнесе сосредоточено в основном на технических моментах управле-

ния, а не на практических вопросах ежедневного гостиничного менеджмента в части управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства. Поэтому обмен опытом чрезвычайно важен, особенно в ситуации перехода к новым методам и системам управления гостиницами.

Принимая во внимание тот факт, что одним из наиболее эффективных методов обучения респонденты считают языковые тренинги, следует порекомендовать написание качественно учебника иностранного языка. в том числе в электронном виде, с иллюстративными примерами, отражающими повседневные особенности гостиничного бизнеса в обслуживании иностранных гостей в городе Москве.

Существует явная корреляция между количеством часов, отводимых на обучение, разнообразием предметов образовательных программ и методик их осуществления, с одной стороны, и классом гостиницы, с другой. В качестве важной проблемы гостиничного бизнеса Москвы следует выделить **недостаточную ориентацию на непрерывное образование как наиболее эффективный метод освоения знаний и навыков**, необходимых для эффективного развития индустрии гостеприимства.

Задача руководителей гостиничных предприятий в лице сотрудников HR-отдела заключается в том, чтобы организовать и спланировать работу по обучению персонала таким образом, чтобы обеспечить возможности для пополнения знаний максимально большому числу своих сотрудников без ущерба производственному процессу.

**Для этого производится планирование обучения персонала, призванное исполь-**

зовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям технологического процесса гостиничного обслуживания.

Планирование обучения должно учитывать:

- требуемое количество учащихся;
- количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;
- расходы на обучение, заложенные в бюджете гостиничного предприятия.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива работников предприятия индустрии гостеприимства или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки соответствующих специалистов и/или персонала.

Планирование роста квалификации кадров на предприятиях индустрии гостеприимства при управлении человеческими ресурсами имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров, а с другой — дает отдельному гостиничному работнику, в рамках

первичного трудового коллектива, оптимальный шанс для самореализации.

#### **4. MBA — подготовка и дистанционное образование для индустрии гостеприимства.**

Современное MBA-образование в РФ — это дополнительное к высшему профессиональное образование специалистов-практиков (основанное на Государственных требованиях к минимуму образовательных программ), участвующих в осуществлении функций управления на предприятиях индустрии гостеприимства, которые действуют в условиях рынка и ставят своей главной целью получение прибыли в результате реализации основных и дополнительных гостиничных услуг. В наиболее общих чертах оно имеет прагматическую направленность, которая подразумевает, что получивший MBA-образование менеджер гостиницы, опираясь на приобретенные новые знания, навыки и умения, будет принимать самое активное участие в практической работе, направленное на достижение целей предприятия индустрии гостеприимства, в том числе инициировать создание новых услуг в сфере гостеприимства, а также с возможным выходом на личную траекторию открытия собственного бизнеса на основе мини-отеля или предприятия общественного питания. С позиций подавляющего числа обучающихся в настоящее время оно воспринимается как образование ради оста профессиональной карьеры на менеджерских позициях (особенно в международных гостиничных цепях и гостиничном консалтинге) и или личного будущего предпринимательского успеха в открытии собственного дела в индустрии гостеприимства.

Современное содержание MBA-образования определяется, прежде всего,

тем, что оно имеет двух главных потребителей: предприятия индустрии гостеприимства, выражающие отраслевую принадлежность и менеджеры этих предприятий. Это означает, что эффективный менеджер в индустрии гостеприимства должен хорошо знать объект управления. Непосредственно требования со стороны менеджеров влияют на содержание MBA-образования двояким способом: во-первых, исходя из специфики должностей на предприятиях индустрии гостеприимства, связанных с реализацией управленческой функции, а во-вторых, исходя из качеств, которые нужны специалисту с определенным практическим опытом, чтобы эффективно работать на более высоких управленческих позициях в индустрии гостеприимства. Управленческая квалификация менеджера, связываемая с получением профильного MBA-образования, в свою очередь, имеет три аспекта (техническая квалификация, концептуальные навыки менеджера, занимаемая должностная позиция на предприятии индустрии гостеприимства).

Техническая квалификация обычно связана с освоением специфических методов, инструментария, процессов, относящихся к конкретной области деятельности менеджера. Это может быть, например, владение методами финансового анализа, в случае управления финансами предприятия индустрии гостеприимства. Квалификация менеджера в области человеческих ресурсов предполагает развитие способностей к эффективному общению с персоналом гостиничного предприятия, к работе в группах (командах), искусству переговоров, мотивации людей, эффективному лидерству, навыкам презентации.

Концептуальные навыки менеджера — это умственная способность специалиста-практика, проходящего обучение по программе MBA-образования, выдвигать и преобразовывать определенные идеи на концептуальном, абстрактном уровне, применительно к специфике конкретной управленческой работы на предприятии индустрии гостеприимства. Это предполагает развитие в процессе обучения у менеджера понимания важности роли и значения навыков эффективной координации и контроля за правильным осуществлением бизнес-процессов на предприятии индустрии гостеприимства. От менеджера, в этой связи, также требуется выработка и закрепление определенных умений в работе с поступающей информацией. Основываясь на анализе этой информации, менеджер должен развить профессиональную компетенцию связанную со способностью выявлять возникающие проблемы в процессе управления, генерировать и оценивать альтернативные решения. В конечном итоге от него требуется получить от MBA-образования овладение системным подходом к управлению предприятием индустрии гостеприимства.

Серьезное влияние на требования в контексте профильного MBA-образования, предъявляемые к менеджеру, оказывает его должностная позиция, занимаемая на предприятии индустрии гостеприимства. Принадлежность к высшему звену управления предприятия требует большего внимания к деятельности, направленной на внешнюю среду и на предприятие индустрии гостеприимства в целом. Принадлежность к менеджерам среднего звена обычно связана с глубоким освоением технических аспектов менеджмента в рамках отдельных функций, а также методов административной рабо-

ты с персоналом. Принадлежность к менеджерам низового звена (линейные менеджеры), обычно предусматривает освоение начальных знаний в области менеджмента, особенно в области управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства, а также организации рутинных управленческих процессов на уровне первичного трудового коллектива.

Содержание управленческой работы на предприятиях индустрии гостеприимства и специфика управленческой деятельности на этих предприятиях, где требуется владение разнообразными навыками и умениями, в зависимости от функциональной позиции менеджера в управленческой структуре отеля, ресторана, гостинично-туристского комплекса и т.д., позволяет сформулировать три главные цели MBA-образования:

1. Передача новых знаний.
2. Выработка навыков и умений.
3. Формирование личностных качеств, в т.ч. жизненной позиции и мировоззрения менеджера.

Массив знаний, которыми должен обладать будущий или действующий менеджер в связи с профильным MBA-образованием включает ряд научных и прикладных дисциплин, касающихся различных функций управления на предприятии индустрии гостеприимства. К числу этих дисциплин, исходя из государственных требований к минимуму образовательных программ MBA, относятся финансы, маркетинг, управление человеческими ресурсами, управление технологическими процессами гостиничного и ресторанного обслуживания и другие.

Выработка навыков и умений в процессе MBA-образования носит технический, человеческий и концептуальный характер. Все они в комплекс предусматривают развитие способности менеджера к осуществлению на качественно новом уровне практической управленческой деятельности на предприятии индустрии гостеприимства.

Формирование личностных качеств, жизненной позиции и мировоззрения менеджера в MBA-образовании предусматривает энергичность, инициативность, уверенность в суждениях, способность к творчеству, гибкость, быстроту мышления, уверенность в себе. Не менее важное значение в MBA-образовании имеет отражение роли социальной ответственности менеджера перед управляемым трудовым коллективом, От менеджера в этой связи требуется осознание общепринятых этических и нравственных стандартов поведения на предприятиях индустрии гостеприимства и готовность им следовать в своей практической деятельности. Личностные и мировоззренческие черты играют очень важную роль. Особенно, если речь идет о менеджерах высшего звена на предприятии индустрии гостеприимства. Они развиваются на основе личного и социального опыта менеджера, а также во многом зависят от врожденных качеств человека.

В природе MBA-образования заложен внутренний конфликт между собственно образовательной функцией (передача знаний) и функцией подготовки к работе на предприятиях индустрии гостеприимства, т.е. к осуществлению определенных видов практической деятельности. Разрешение этого внутреннего противоречия возможно с использованием метода обучения на опыте, т.е.

приобретение знаний и навыков в процессе деятельности, ориентированной на определенный управленческий результат, в том числе самостоятельное изучение определенных материалов, исходя из требований конкретной должности. В учебно-методическом плане данный подход может обеспечить весьма впечатляющие результаты.

Для международных гостиничных и ресторанных цепей в контексте MBA-образования в последние два десятилетия характерно рассмотрение образовательной компоненты с точки зрения регулярного непрерывного образования специалистов и персонала. Эта компонента трансформируется в отдельную корпоративную функцию развития управляющих на предприятиях индустрии гостеприимства. Данная корпоративная функция отражает непрерывный процесс, обеспечивающий широкий спектр видов деятельности и возможностей для обучения, направленных на повышение управленческой компетенции и улучшение результатов деятельности управляемого персонала. Концептуальные подходы здесь отражают идею, что менеджеры несут ответственность за достижение стратегических целей гостиничного предприятия, являясь гарантиями того, что предприятие индустрии гостеприимства функционирует эффективно и ведет успешную конкуренцию. Считается, что практические навыки гостиничного менеджмента, увязанные с профессиональными компетенциями, являются ключевыми факторами достижения успеха для предприятий индустрии гостеприимства любой величины и играют важную роль в его экономическом развитии. В этом контексте роль управляемых человеческих ресурсов на предприятиях индустрии гостеприимства постоянно возрастает.

MBA-образование играет ключевую роль в развитии новых навыков, и поэтому его система должна быть нацелена на непрерывное повышение качества предоставляемых образовательных услуг для предприятий индустрии гостеприимства, исходя из учета потребностей и ожиданий клиентов.

Обучение является ключевым элементом в укреплении связи между гостиничным предприятием и его человеческими ресурсами. MBA-образование должно содействовать совершенствованию образования человеческих ресурсов на предприятиях индустрии гостеприимства, укреплять корпоративную культуру в индустрии гостеприимства, способствовать развитию лидерства и управленческих навыков, в сочетании с высокими этическими стандартами гостиничного и ресторанного обслуживания гостей.

Можно достаточно аргументировано утверждать, что MBA-образование для специалистов предприятий индустрии гостеприимства в России — это порождение общей переходной к рынку экономики сферы услуг. Следовательно, оно должно соответствовать требованиям этого рынка. Переход к MBA-образованию в индустрии гостеприимства от прежде существовавшей системы подготовки и переподготовки управленческих кадров — это смена парадигм, поскольку изменяются очень многие фундаментальные предпосылки сервисной деятельности предприятий в индустрии гостеприимства, начиная от теоретического и эмпирического осмысления сути предоставляемой гостю гостиничной и туристской услуги и кончая методами передачи знаний, развития новых компетентностных навыков и умений у персонала и специалистов.

Одной из особенностей российского МВА-образования, в некотором смысле, парадоксальных, является то, что спрос на собственно образовательные услуги является достаточно высоким и постоянно растет, в России практически отсутствуют и слабо развиваются основные элементы инфраструктуры. Хотя потребность в учебной литературе удовлетворяется быстро и достаточно эффективно, весьма слабо поставлена подготовка преподавателей, разработка и продажа вспомогательных учебно-методических материалов (учебных фильмов, деловых игр и т.п.), оказание консультативных услуг по вопросам внедрения новых форм обучения, информационных технологий и т.п.

С государственным признанием в РФ программ МВА данная сфера образовательных услуг по своей структуре, в целом, вышла на уровень мировых требований

Вхождение России в образовательное пространство МВА происходило в середине 1990-х годов. В ноябре 1999г. были утверждены Государственные требования к подготовке менеджеров высшей квалификации по программам «Мастер делового администрирования» (МВА) (новая редакция утверждена в августе 2003 г.) и начало реализации с 1999/2000 учебного года программ МВА, в сот ветствии с этими требованиями (на конкурсной основе было отобраны первые 15 учебных заведений, из которых 10 ранее вели программы МВА по собственной инициативе). В марте 2000 г. принято Постановление Правительства РФ, разрешающее присвоение квалификации не только по результатам законченного высшего профессионального образования по программе «Специалист», но и (как второй квалификации)

по программе профессиональной переподготовки продолжительностью свыше 1000 академических часов. В январе 2001 г. Министерство юстиции РФ утверждено новый формат государственного «Диплома о дополнительном (к высшему) образованию» (серии МВА).

Главной из таких программ по популярности, масштабам и значению является программа МВА. По итогам второго этапа конкурсного отбора еще 18 образовательных учреждений получили право с 2000/2001 учебного года реализовывать программы МВА. Достаточно серьезным явилось экспертное обеспечение данного процесса, состоявшее не только в формулировке весьма детальных и комплексных государственных требований к программам МВА, но и в двухэтапном процессе контроля за их исполнением, предусмотренным на научно-практических конференциях Российской ассоциации бизнес-образования. В 2001 и 2003 гг. для воздействия на дальнейшее развитие программ МВА в Российской Федерации создан Экспертный совет Министерства образования и науки РФ по программе МВА, объединяющий представителей учебных, государственных и деловых организаций.

**В РФ МВА-образование в законодательном порядке отнесено к системе дополнительного образования и не входит в систему высшего профессионального образования.** Структурированная модель МВА-образования в Российской Федерации представлена в табл. 6. На реализацию программ МВА направляются исключительно внебюджетные средства. По разным программам и регионам стоимость обучения по программам МВА варьируется от 3 до 13 тыс. долларов на человека. Несмотря на достаточно разнородные оценки качества российских

Таблица 6. Структурированная модель MBA-образования в Российской Федерации.

<b>Мастер делового администрирования</b>	
Цель:	Подготовка высоко профессиональных менеджеров-практиков, обладающих современными знаниями и навыками, которые позволяют эффективно осуществлять руководство организациями или их структурными подразделениями.
Назначение:	Ускорение карьерного роста, содействие успеху в предпринимательстве, начало карьеры менеджера для специалистов.
Основание:	Наличие лицензии у образовательного учреждения о государственной аккредитации по дополнительному (к высшему) образованию. Выполнение государственных требований к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования» (Утверждены приказом Министерства образования РФ от 25 августа 2003 г.)
Документ:	Диплом о дополнительном (к высшему) образовании (с 1 июня 2000 г.) с присвоением дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования» (МВА), т.е. менеджера-руководителя среднего и высшего звена.
Контингент обучающихся:	Лица с дипломом государственного образца о высшем профессиональном образовании (по любой специальности) и, как правило, опытом практической работы не менее двух лет.
Формы обучения:	<i>Свыше 1000 академических часов:</i> – с отрывом от основной работы – 1,5 года; – без отрыва от основной работы (вечерняя, модульная форма обучения) – 2 года.
Содержание обучения:	Государственные требования к профессиональной переподготовке с присвоением квалификации «Мастер делового администрирования» (МВА). Сфера профессиональной деятельности обладателей квалификации «Мастер делового администрирования»: – Управление организациями и/или структурными подразделениями в любых отраслях бизнеса, предусматривающее самостоятельное решение управленческих задач комплексного, межфункционального характера.
Финансирование:	Платная форма обучения, за счет средств слушателей или организаций, направивших на обучение в том числе за счет образовательных кредитов.

программ MBA, общественный интерес к ним несколько не уменьшается: в ведущих средствах массовой информации постоянно появляются новые публикации по MBA — проблематике. Большое количество совместных с зарубежными школами российских программ, участие представителей российского бизнес-образовательного сообщества в европейских и американских профессиональ-

ных ассоциациях означает начало реальной интеграции российского бизнес-образования, и в частности образования по программам MBA, в мировое образовательное пространство, имея в виду их зарубежную аккредитацию.

Основные научные, профессиональные (по функциям) дисциплины программ MBA, на которые затем насла-

иваются различного рода специализированные курсы и разнообразные тренинги по развитию профессиональных навыков менеджера носят общеметодологический подход. Тем самым, они делают программы MBA узнаваемыми и переносимыми в аккредитованные образовательные учреждения других стран. Это позволяет рассматривать их как инструмент внедрения науки бизнеса и менеджмента в общественную практику, в том числе в деле подготовки повышения квалификации кадров в индустрии гостеприимства.

В мире качество программ MBA как высшего уровня профессионального обучения в области бизнеса оценивается по способности образовательного учреждения построить учебный процесс на основе синтеза науки и практики. В обучении бизнесу, как и в менеджменте вообще, основополагающим методологическим принципом является ситуационный подход к выбору правильного решения. Поэтому программы MBA-образования должны быть разнообразными в зависимости от внешней среды, из которой приходят слушатели, от их запросов, ожидаемого карьерного пути других факторов.

Значение зарубежного опыта для развития российского MBA-образования трудно переоценить. MBA-образование родилось в недрах американской управленческой культуры (первая — с 1886 г. Уотонская школа Филадельфийского университета), было воспринято и в некоторых компонентах получило развитие в Европе.

Американская модель, называемая профессиональный менеджер, базируется на создании бизнес-школ, где на разных программах обучаются и студенты после средней школы, и люди с высшим

образованием по любым специальностям, уже имеющие опыт практической работы. Мастерские программы, к которым, в первую очередь, относится MBA (Master of Business Administration. MBA), направлены на подготовку руководителей широкого профиля в области общего менеджмента, хотя и допускают отраслевую специализацию.

Несколько уже ведется подготовка по специализированным мастерским программам (Specialized Master), которые в своей основе предусматривают подготовку менеджеров в различных функциональных сферах (финансы, маркетинг, налоги, управление персоналом и т.п.), а также в отраслях бизнеса, например, управление гостиницами. К ним примыкают программы «Мастер управления» (Master of Management) и «Магистр управленческих исследований» (Master of Management Studies. MMS), которые представляют собой разновидность программ подготовки менеджеров на вузовском уровне, но с исключением некоторых разделов с практической ориентацией в пользу более углубленного изучения научных и гуманитарных дисциплин. На магистерском вузовском уровне возможно более углубленное изучение количественных методов или технических средств в менеджменте. В этом случае может быть присвоена степень магистра науки управления (Master of Management Science).

Программы MBA подразделяются на две большие категории:

Очные программы (Full-time MBA) предусматривают обучение с отрывом от производства в течение двух лет и более.

Мастерские программы без отрыва от производства (Part-time MBA) или про-

граммы MBA для действующих руководителей (Executive MBA), как правило, продолжают больше двух лет на основе вечернего или очно-заочного обучения. Степень MBA в наибольшей степени связана с формированием профессионального менеджера как второй профессии. Поэтому на МИФ, как правило, идут люди с практическим опытом работы не менее двух лет.

Европейский подход отражает тенденцию ориентации не на молодые кадры, находящиеся в начале своего карьерного пути менеджера, а на зрелых людей, уже накопивших опыт работы и получивших серьезное профессиональное образование.

Для успешного ведения конкретного бизнеса в России важны не только новые знания, но и новые ценности. понимание сути бизнеса как деятельности по созданию и продаже продукции и услуг, затребованных рынком и стабильно приносящих прибыль. В нашей стране в государственных требованиях по программам MBA выделено достаточно большое количество часов на развитие профессиональных навыков менеджеров (одна четверть из минимального лимита в 1000 академических часов). Среди них: лидерство, предпринимательство, умение работать в команде, искусство презентации, деловые коммуникации. Школы бизнеса в рамках программ MBA-образования предпринимают усилия для того, чтобы организовывать такого рода тренинги, проводимые обычно специалистами-психологами. Однако, в целом, для российского профессорско-преподавательского состава типична ставка на традиционные и управляемые методы обучения, основанные на передаче знаний. Они повсеместно доминируют и занимают неоп-

равданно высокое место в MBA-образовании. Парадокс состоит в том, что мы часто говорим о навыках, но упор делаем прежде всего на знаниях, их генерирование и передачу обучающимся. Отчасти это определяется все еще существующими проблемами в постижении науки о рыночной экономике и дефицитом функциональных руководителей-специалистов, склонных к преподавательской работе.

Программы MBA в РФ могут реализовывать те образовательные учреждения, где существует не только необходимый потенциал квалифицированных преподавателей и администраторов, но и соответствующая организационная культура, нацеленная на подготовку кадров высшей квалификации на современном уровне. Требуется наличие коллектива (критической массы) преподавателей (профессорско-преподавательского состава) бизнеса и менеджмента (ядро — штатный, а также привлекаемые преподаватели) с высоким академическим уровнем и хорошим знанием практики. Необходим развитой научно-методический потенциал и опыт управления учебным процессом, а также наличие материально-технической базы. Успех MBA-образования в нашей стране, по мнению ряда авторитетных экспертов, во многом зависит от эффективного маркетинга и менеджмента учебного процесса и интенсивного участия РФ в международном образовательном сообществе.

### **Специфика дистанционного образования.**

Дистанционное образование в РФ пока не является дополнительной формой обучения. Несмотря на то, что в западных странах обучение у компьютера

приобретает все большую популярность, в России оно только начинает входить в обиход. И все же, по оценкам специалистов — за ним будущее.

В РФ первым начал использовать возможности дистанционного образования Международный институт менеджмента «Линк», который с 1992 г. специализируется на программах дистанционного обучения студентов. В настоящее время в РФ насчитывается более 600 учебных центров, предлагающих дистанционное образование. Как показывают результаты мониторинга образовательных программ дистанционного образования, наиболее популярны дистанционные программы Международного института менеджмента «Линк», Интерактивной бизнес-школы Высшей коммерческой школы, Московского государственного университета экономики, статистики и информатики и другие.

Чтобы стать студентом дистанционной программы MBA в перечисленных высших учебных заведениях, необходимо отправить в электронном виде заявку на участие в программе выбранного учебного центра обучения, оплатить курс (квитанцию на оплату можно скачать с сайта центра) и получить доступ к учебным материалам, тестам, форумам. А также к общению с преподавателем-консультантом (тьютором), курирующим процесс освоения учебного материала.

Обычно российские бизнес-школы предлагают очно-заочные формы обучения. Высшая коммерческая школа, например, предоставляет слушателям освоить основную часть программы «Мастер делового администрирования» в интерактивном режиме — помощью Интернета (MBA-он-лайн). Программа MBA-он-лайн длится полтора года и

стоит 140 тыс. рублей. Однако надо учитывать, что оно не предусматривает получение диплома «Мастер делового администрирования». Для этих целей необходимо пройти программу «MBA-комби», в которой, помимо дистанционной формы обучения, имеется также и очная форма обучения. Через два года учебы, за которые необходимо заплатить 285,6 тыс. рублей выпускнику этой программы вручается диплом установленного в РФ образца — «Мастер делового администрирования».

В Международном университете менеджмента «Линк» все студенты получают кейсы с комплектами учебных материалов, знакомятся со своей учебной группой, тьютором, планом проведения занятий и методикой обучения. Самостоятельные занятия проходят дистанционно, т.е. в интерактивном режиме между студентом и тьютором с проработкой производственной ситуации. Письменные работы студентов также дистанционно, в интерактивном режиме, оцениваются тьюторами, назначенными от вуза. Раз в месяц проводятся семинары, которые позволяют корректировать процесс обучения, обмениваться опытом с сокурсниками, участвовать в групповых дискуссиях по экономической проблематике. Курс завершается сдачей письменного экзамена, на который отводится три часа. Продолжительность международной (совместно с Открытым университетом Великобритании) программы MBA — 2,5–3,5 года, а стоимость обучения составляет 601,6 тыс. рублей.

Для начинающих предпринимателей, не обладающих достаточными средствами, предусмотрена бесплатная система дистанционного бизнес-образования (СДБО). Это совместный проект Нацио-

нального делового партнерства «Альянс Медиа» и Международного института менеджмента «Линк», созданный при поддержке Правительства Москвы в рамках комплексной программы развития и поддержки малого предпринимательства, в том числе по организации и развитию мини-отелей в городе. Получить доступ к обучающей программе может каждый желающий. Достаточно пройти процедуру регистрации на портале [www.businesslearnng.ru](http://www.businesslearnng.ru). Набор учебных модулей этой программы (каждый по 100 академических часов) определяется студентом. Чтобы получить сертификат установленного образца СДБО студенту необходимо сдать он-лайнный экзамен. Успешная дистанционная аттестация студента является допуском к очной аттестации, которая проводится в Москве. В настоящее время в СДБО зарегистрировано более 39 тыс. пользователей из 1636 городов, 68 стран, и их количество продолжает увеличиваться.

Преимущество дистанционного образования позволяет сотруднику гостиничного предприятия получать новые знания не отрываясь от основного места работы, а работодателям не испытывать неудобства в организации технологического процесса гостиничного обслуживания.. Ввиду их отсутствия. Экономия времени и денег — единственные очевидные преимущества дистанционного обучения. В остальном, как высказывается ряд авторитетных экспертов, очная форма занятий является предпочтительной.

Дистанционное образование предполагает участие в учебном процессе консультантов-тьюторов, которые общаются со студентом через Интернет в он-лайнном режиме. Тьютор курирует занятия подопечного студента. Отвечает через Интернет в он-лайнном режиме

на его вопросы. Проверяет контрольные работы и помогает готовиться к экзамену. Дистанционная форма обучения теоретически позволяет привлечь к участию в учебном процессе опытных, высококвалифицированных преподавателей из самых разных вузов и школ бизнеса из любой страны мира. У студента, при дистанционной форме обучения, предоставляется также теоретическая возможность одновременно учиться в нескольких местах, через Интернет выбирать курсы, в том числе по гостиничному менеджменту в разных университетах. В то же время дистанционные программы в отличие от заочной формы обучения, не являются ни сокращенными, ни упрощенными.

В системе дистанционного обучения, отражая концептуальные подходы информационного общества XXI века, реализуются все современные технические средства обучения — звуковые, визуальные материалы, симуляции бизнес-игр в виртуальном пространстве. Все это делает процесс дистанционного обучения максимально информационно насыщенным. А следовательно, эффективным. Кроме того, благодаря Интернету, используемому в дистанционной форме обучения, достигается максимальная быстрота передачи информации. В условиях дистанционной формы обучения появляется возможность быстро заменить устаревший модуль программы другим, ввести новый текст, предложить студентам новую ситуационную игру, связанную с практикой работы виртуального гостиничного предприятия. Поэтому программы дистанционного образования, размещенные в глобальной сети Интернет, имеют все шансы никогда не устаревать, сохраняя актуальность и отражая все новации и новые методологические под-

ходы в бизнес-образовании, в том числе по программам MBA.

Тем не менее, дистанционное образование имеет серьезные недостатки. Первый и главный из них: ограниченное непосредственное живое общение студентов с соучениками и преподавателями. Слушателям программ MBA, осуществляемых в дистанционной системе образования, важно не только получить новые знания, практические навыки и умения, но и установить новые деловые контакты среди обучающихся и перенять практический опыт студентов-практиков, приходящих учиться с помощью виртуального пространства. Нельзя забывать, и в этом авторитетные эксперты единодушны, что дистанционное обучение требует от студента высокой самодисциплины. Здесь, по-существу, отсутствует контроль над процессом обучения, который существует в традиционных вузах. В результате у студентов значительно снижается работоспособность и внутренняя мотивация к даль-

нейшему обучению. Обучение в дистанционной системе растягивается по времени, и в конце концов ряд студентов бросают учебу на полпути к получению диплома MBA.

Важная проблема — проверка знаний у студентов в он-лайн-режиме. При отсутствии устойчивой видеосвязи невозможно или очень трудно установить, кто отвечает на заданные преподавателем вопросы. Чтобы избежать мошенничества, дистанционные программы обучения предлагают студентам сдавать экзамены очно.

И все же перечисленные недостатки дистанционного обучения носят временный характер. Очевидно, что все они будут преодолены с развитием новых высоких информационных технологий и их повсеместным распространением в обучении специалистов на предприятиях индустрии гостеприимства, которое, по прогнозам авторитетных экспертов, произойдет очень быстро.

# Роль стандартов обслуживания и безопасности в управлении трудовыми ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства

---

## **3.1. Стандарты обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства.**

Стандарты обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства представляют собой совокупность внутренних нормативно-распорядительных документов, которые разрабатываются и утверждаются менеджментом соответствующего предприятия или с привлечением внешних консультантов и экспертов либо предоставляются уже в готовом виде, например, со стороны международного или отечественного гостиничного (ресторанного) оператора. Это установленные руководством данного конкретного предприятия индустрии го-

степриимства, в том числе международным или отечественным гостиничным (ресторанным) оператором требований (стандартов) в части процедур и каждодневных технологических операций к специалистам и персоналу в процессе создания, оказания и реализации гостиничных и иных услуг розничным и оптовым потребителям. Стандарты должны быть гибкими и отражать выявленные в ходе системного анализа неудовлетворенные или плохо удовлетворенные пожелания гостей, а также соответствовать, например, общей концепции гостиничного предприятия. Под стандартами здесь подразумевается не только правильная технология обслуживания гостей, но и отношение персонала к

своей работе и к гостям, прибывающим на размещение в гостиницу.

Большую роль играет впечатление, которое производит гостиница на гостей. Важно, чтобы гостям не передавались негативные эмоции. Они должны чувствовать себя психологически комфортно. Для того, чтобы обучить персонал отеля от горничной до менеджера необходимо разработать для каждого вида деятельности профессиональные стандарты обслуживания. Суть их заключается в том, что они определяют, каким должно быть обслуживание в каждом подразделении гостиничного комплекса. Выполнение стандартов обслуживания гарантирует стабильность качественных показателей. Трудно себе представить при наличии соответствующих стандартов, что каждая горничная сама будет решать как ей застилать постель в гостиничном номере, как раскладывать полотенца и аксессуары в ванной комнате или руководствоваться своим собственным жизненным опытом, решая, стоит ли вообще убирать номер или достаточно просто вынести мусор.

*Содержание клиентоориентированности стандартов обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства исходит из следующих принципов:*

**1. Быстрота обслуживания.** Персонал гостиницы должен всегда быть готовым к тому, чтобы предложить помощь гостям. Высказанными в адрес персонала гостиницы требованиями гостей надо заниматься немедленно, не отсылая из к специалистам других служб. Все просьбы и жалобы разрешаются до того, как гость покинул отель

**2. Точность исполнения заказа.** Гостям следует предлагать точную и исчерпы-

вающую информацию. Исполнять каждую просьбу до окончательного удовлетворения.

**3. Предвосхитить желание гостя.** Персоналу гостиницы, занятому обслуживанием необходимо предугадывать желания гостей и предлагать им помощь прежде, чем они об этом попросят сами. Персонал (в частности дворецкий) должен быть знаком с особыми пожеланиями VIP-персон, останавливающихся в гостинице, чтобы автоматически ускорить их исполнение.

**4. Дружелюбие и вежливость.** Нормы высокого гостиничного этикета предполагают, что персоналу гостиницы надо первым начинать бесед с любым гостем, находящимся в радиусе 2 м. Всегда, когда возможно, использовать титулы перед фамилией гостей. Выражать свое дружелюбие улыбкой и подчеркнутым вниманием.

**5. Внимательность.** Дайте понять гостю, что он замечен, даже если вы заняты.

**6. Соблюдение стандартов внешнего вида.** Включают принятые в гостинице стандарты формы одежды и личной гигиены сотрудников.

В современной практике отсутствуют какие-либо единые общепринятые международные стандарты обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства. На стандарты обслуживания распространяются права интеллектуальной собственности и, по общему правилу, они являются исключительным ноу-хау каждого отеля, ресторана, многофункционального торгово-развлекательного комплекса с гостиничной составляющей. Между тем в наиболее общем виде указанные стандарты, применительно к

работе гостиничного предприятия, имеют следующие разделы:

### **Раздел 1.**

История, миссия, цели, корпоративные ценности, клиенты и партнеры, политика гостиницы.

### **Раздел 2.**

Положения и руководства (Положение о персонале данного гостиничного предприятия. Правила внутреннего трудового распорядка данного гостиничного предприятия, Положение о поощрении специалистов и персонала данного гостиничного предприятия и др.). В соответствии со ст. 8 Трудового кодекса РФ (ТК РФ) работодатель в пределах компетенции, предоставленной ему законом, вправе разрабатывать и применять локальные нормативные акты, регулирующие трудовые отношения внутри гостиничного предприятия и распространяющиеся на всех работающих специалистов и персонал отеля. Эти документы конкретизируют установленные Трудовым кодексом РФ права и обязанности для работников гостиницы, но не могут снижать объем гарантий, предоставленных им.

**Коллективный трудовой договор.** Под коллективным трудовым договором, согласно ст. 40 ТК РФ понимается двусторонний нормативный правовой акт, заключенный между работодателем и всеми работниками гостиничного предприятия в лице его представителей и регулирующий социально-трудовые отношения в гостинице. Цель этого документа — установить общие принципы взаимоотношений персонала и работодателя. Структура и содержание коллективного трудового договора опре-

деляются его сторонами. Как правило, договор включает обязательства гостиничного предприятия по оплате труда, предоставлению пособий и компенсаций, обеспечению занятости сотрудников и их переобучению, улучшению условий и охраны труда, оздоровлению и отдыху персонала. При подготовке документа в качестве образца можно использовать Макет коллективного трудового договора от 06.11.2003 г., утвержденный Министерством труда РФ.

Коллективный договор может заключаться как в целом по гостиничному предприятию, так и в отношении его обособленных подразделений. Процедура разработки и принятия коллективного трудового договора установлена в Законе РФ «О коллективных договорах и отношениях» от 11.03.1992 г. № 2409-1. Коллективный трудовой договор вступает в силу со дня его подписания или со дня, специально обозначенного в тексте документа, и действует не более трех лет. В течение 7 дней после подписания документа должен быть направлен на уведомительную регистрацию в уполномоченный госорган. Работодатель обязан знакомить с этим документом под расписку каждого нанимаемого работника.

Следует отметить, что заключение коллективного трудового договора является обязательным, только, если этого потребовала одна из сторон трудовых отношений. Об этом свидетельствует анализ ст. 36 ТК РФ и ст. 6 и 10 Закона РФ «О коллективных договорах и отношениях» от 11.03.1992 г. № 2409-1. В остальных случаях заключение коллективного трудового договора не является обязательным. Привлечение к административной ответственности работодателя за отказ в заключении коллективного трудового договора возможно только

при наличии письменного уведомления о начале переговоров по заключению коллективного трудового договора со стороны работников (ст.5.28, 5.29, 5.30 Кодекса об административных нарушениях РФ).

**Правила внутреннего распорядка гостиничного предприятия.** Правила внутреннего распорядка разрабатываются работодателем и утверждаются представительным органом работников. Если Правила внутреннего распорядка являются приложением к коллективному трудовому договору, то они создаются и утверждаются, аналогично коллективному трудовому договору и не могут действовать более трех лет. Правила внутреннего распорядка устанавливают порядок приема и увольнения работников (*в полном соответствии с ТК РФ*); основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора (*в полном соответствии с положениями ст. 21 и 22 ТК РФ*); режим работы и время отдыха; применяемые меры поощрения и взыскания. В Правилах внутреннего распорядка можно включить также перечень должностей работников с ненормируемым рабочим днем, продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска этой категории персонала; день выплаты заработной платы членам трудового коллектива и др.

При составлении Правил внутреннего распорядка можно руководствоваться следующей последовательностью действий:

Установите время начала и окончания рабочего дня, перерыва для отдыха и питания, выходные дни. Помните, что продолжительность рабочего времени должна быть не более 40 часов в неделю.

Укажите категории работников, для которых вводится ненормируемый рабочий день, и установите продолжительность предоставляемого им дополнительного оплачиваемого отпуска. Закрепите суммированный учет рабочего времени для тех категорий работников, для которых еженедельная продолжительность рабочего времени не может быть соблюдена, и порядок предоставления и продолжительность отпусков.

Рекомендуется разработать и описать детальный комплекс мер поощрения и взыскания работников, включая премирование и депремирование. Обязательно продублируйте нормы о премировании в трудовом или коллективном договоре, так как это позволит сократить издержки при выплате налога на прибыль.

**Штатное расписание.** Штатное расписание — обязательный для гостиничного предприятия документ. В нем отражается численность персонала, сетка должностей, специальностей и профессий, с указанием квалификации и сведений о количестве штатных единиц. Наименование должностей и специальностей устанавливается работодателем самостоятельно. Рекомендуется указывать их наименование в соответствующем действующим квалификационным справочником должностей рабочих и служащих. форма штатного расписания принята Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. №1. как и коллективный трудовой договор, штатное расписание может быть единым для всей гостиницы или составляться для каждого структурного подразделения в отдельности.

**Положения о структурных подразделениях гостиницы.** Обеспечивают организационно-правовое регулирование

служб, отделов и других структурных подразделений гостиничного предприятия. В данный документ следует включать, наряду с наименованием подразделения гостиницы и именем руководителя, штатный состав подразделения. Здесь указывается подробный перечень выполняемых функций, а также виды и способы их осуществления. Отражаются вопросы координации с другими службами и/или отделами гостиницы, а также порядок и формы отчетности. Положения о структурных подразделениях гостиничного предприятия не являются обязательным документом, предусмотренным действующим российским законодательством.

**Положение об оплате труда в гостинице.** Представляет собой документ, регулирующий порядок начисления и выдачи заработной платы работникам гостиничного предприятия. В нем обычно отражаются системы и нормы оплаты труда, размеры должностных окладов и надбавок; порядок и размеры удержаний их заработной платы; форма расчетного листка; порядок оплаты работы в особых условиях; порядок выплаты различных компенсаций; порядок, место и сроки выдачи заработной платы.

**Положение о коммерческой тайне.** В документе устанавливается круг сведений гостиничного предприятия, подлежащий охране, порядок и ответственность за несоблюдение гостиничными работниками установленного режима охраны. В положении должен быть закреплен список документов гостиничного предприятия, содержащих коммерческую тайну. При этом нужно помнить, что существует перечень сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну (ст. 5 Федерального закона «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 г. № 98-ФЗ).

В положении нужно указать:

– список документов гостиничного предприятия, составляющих коммерческую тайну.

– место хранения указанных документов в гостинице.

– описание системы доступа специалистов и персонала к указанным документам.

– требование о регистрации всех работников, которые имели доступ к указанным документам, с указанием даты и цели использования.

– ответственность за нарушение режим охраны указанных документов в гостинице.

– требование о неразглашении сведений, составляющих коммерческую тайну, в течение срока, установленного для увольняющихся сотрудников.

**Положение о персональных данных сотрудников гостиницы.** Документ предусмотрен главой 14 ТК РФ, в том числе особый режим сбора, обработки, хранения и передачи данных работника. В положении должен быть закреплен перечень персональных данных о сотрудниках, необходимый работодателю. Законодательство РФ не содержит такого перечня, однако анализ норм ТК РФ позволяет предположить, что в него могут входить все сведения личного характера, содержащиеся в документах, предоставляемых работнику при приеме на работу (ст. 65 ТК РФ). В положении следует указать должностное лицо гостиницы, ответственное за сбор и обработку информации такого рода, месте ее хранения, порядок и основания доступа к ней,

а также процедуру уничтожения сведений в случае необходимости.

Особого внимания требуют нормы, регламентирующие сбор, обработку, обновление, хранение и передачу персональных данных. Они могут быть получены только от сотрудника, а если это невозможно, то с письменного согласия последнего у третьего лица. В положении должен быть закреплен ограниченный круг лиц, имеющих право на доступ и работу с указанными сведениями. Также следует описать в тексте разрабатываемого положения порядок обработки этих данных. В частности, установить запрет на сообщение персональных данных о сотрудниках гостиницы какой-либо третьей стороне, без письменного согласия этих сотрудников (за исключением уполномоченных госорганов — налоговых, правоохранительных, пенсионного фонда, фонда социального страхования, федеральной инспекции труда), а также использование персональных данных сотрудников гостиницы в коммерческих целях, размещение в сети Интернет и на электронных носителях информации.

В положении целесообразно описать процедуру доступа сотрудников к документам, содержащим их персональные данные, а также порядок реализации их правомерных требований об обновлении или уничтожении соответствующих документов.

Разрабатывая положение о персональных данных сотрудников гостиницы, работодатель должен помнить, что лица, виновные в нарушении норм охраны, могут понести дисциплинарную, административную, гражданско-правовую или уголовную ответственность, согласно федеральным законам (ст. 90 ТК РФ).

**Инструкции по охране труда.** Указанные документы предусмотрены в гостиничном предприятии в соответствии с требованиями ст. 212 ТК РФ. Разработкой этих документов и контролем за их соблюдением должно заниматься специальное должностное лицо в гостинице (отдел охраны труда) или соответствующая сторонняя организация на договорной основе.

Разработка инструкций производится в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 23.05.2000 г. №399 и Постановлением Министерства труда РФ от 17.12.2002 г. №80 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке государственных нормативных требований охраны труда». Для каждой должности или специальности гостиничного предприятия, предусмотренной штатным расписанием, на основании вышеуказанных нормативных актов разрабатывается соответствующая инструкция по охране труда, с которой работник должен быть ознакомлен под роспись. Если в гостиничном предприятии имеется профсоюзный или иной представительный орган работников, то текст инструкции должен проходить процедуру согласования с ними. Инструкции должны пересматриваться не реже одного раза в пять лет.

### **Раздел 3.**

Стандарты, описывающие процедуры и регламенты, установленные в данной гостинице и постоянно контролируемые со стороны менеджмента с точки зрения их выполнения персоналом соответствующих служб, отделов и департаментов:

— стандарты взаимодействия с внешней средой (стандарты работы службы

телефонных операторов (коммуникаций), стандарты документов, исходящих из гостиницы и т.д.);

— стандарты внутренних коммуникаций (взаимодействие между службами гостиницы, стандарты сервиса, стандарты на решение конфликтных ситуаций и проблем, прием на работу новых сотрудников (ориентация и адаптация));

— стандарты внешнего вида специалистов и персонала данной гостиницы;

— стандарты поведения специалистов и персонала во взаимоотношениях с гостями гостиницы (культура обслуживания, речевой этикет и др.);

— стандарты предоставляемого гостиничного продукта;

Пошаговый алгоритм разработки и внедрения перечисленных стандартов обслуживания в практику работы гостиничного предприятия предусматривает следующие этапы:

— адаптация и оптимизация подготовленных в письменном виде проектов этих стандартов к текущим и перспективным целям и задачам данной конкретной гостиницы, исходя из общего видения ее топ-менеджмента, собственников и/или управляющей компании;

— документальное оформление окончательного варианта стандартов в форме пакета документов, обязательно к исполнению со стороны специалистов и персонала гостиницы;

— утверждение пакета стандартов руководством гостиницы в качестве внутренних нормативно-правовых документов;

— внедрение утвержденных стандартов обслуживания (обучение персонала гостиницы, оценка качества деятельности специалистов и персонала стороны вышестоящего менеджмента гостиницы, создание системы мотивации гостиничных работников, связанной с выполнением принятых стандартов обслуживания, внесение необходимых изменений в ранее принятые стандарты обслуживания, исходя из ситуационного анализа работы гостиницы).

Процедура внедрения перечисленных стандартов в повседневную практику гостиницы включает следующий организационный алгоритм:

— ознакомление работников гостиницы с утвержденными стандартами, в том числе под личную роспись;

— вручение каждому сотруднику гостиницы (в зависимости от возложенных функциональных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией) соответствующей памятки, извлечения или полного комплекта документов принятых стандартов.

— обучение специалистов и персонала применению на практике требований, изложенных в принятых стандартах.

— оценка качества выполнения стандартов со стороны специалистов и персонала гостиницы визуальными, техническими и иными средствами контроля со стороны вышестоящих менеджеров, в том числе с помощью программы инкогнитивность (часто применяется международными гостиничными операторами).

На основе принятых стандартов обслуживания обычно разрабатывается си-

стема внутрифирменного обучения специалистов и персонала гостиницы, включая развивающие программы для менеджеров и специализированные тренинги, в том числе по темам «Специфика и перспективы развития гостиничного бизнеса», «Телефонный этикет», «Техника ответов на замечания и жалобы гостей гостиницы», «Техника продаж гостиничного продукта», «Техника правильной презентации гостиничного продукта потенциальным гостям отеля и туроператорам», «Технология обслуживания гостей в гостинице» (правила поведения персонала гостиницы в стандартных и нестандартных ситуациях).

Максимальная стандартизация процедур предоставления гостиничных услуг позволяет повысить контроль качества и обеспечить его уровень в соответствии с ожиданиями гостей. В качестве примера из реальной практики работы гостиничных предприятий приведем возможные стандарты внешнего вида для специалистов и персонала отеля, а также телефонного этикета для оператора внутренней АТС гостиницы.

**Стандарт внешнего вида для специалистов и персонала гостиницы одной международной гостиничной цепи** (текст приводится в переводе с английского языка).

Уважаемый коллега! Вы являетесь сотрудником службы размещения гостиницы «Х», и потому вам необходимо тщательно следить за своей внешностью, за опрятностью и чистотой вашей одежды и обуви. Ваш профессиональный вид — это важная составляющая сервиса, предоставляемого нашим гостям, а также знак уважения к вашим коллегам. В связи с этим вам

необходимо выполнять следующие требования, касающиеся вашего внешнего вида.

Волосы должны быть чистыми, аккуратно подстриженными и причесанными. Женская прическа должна быть компактна, недопустимы распущенные волосы и громоздкие заколки ярких расцветок в волосах. Мужчины должны быть тщательно выбриты, а усы и бакенбарды аккуратно подстрижены. Цвет волос должен выглядеть натуральным.

Макияж должен быть неярким, неприметным. Не разрешается использование темных тонов теней и помад, а также ярких румян. Основное требование — его естественность, вечерние варианты макияжа не допускаются. Мужчинам запрещается использование декоративной косметики.

Ногти должны быть аккуратно подстриженными, чистыми и отполированными. Разрешается пользоваться лаком для ногтей умеренных тонов, предпочтительно пастельной гаммы, длинные ногти запрещены. Мужчинам запрещается использование лаков для ногтей.

Не следует пользоваться духами, одеколоном или дезодорантом с резким запахом. Использование парфюмерии должно быть умеренным, и сильный запах не допускается.

Обязательным условием работы в нашем отеле является ношение в рабочее время полного комплекта униформы. Форменная одежда должна быть чистой и отутюженной. Нижнее белье должно быть в цвет блузки или рубашки форменной одежды и не выделяться.

Юбка не должна быть короче середины колена сотрудницы. Независимо от сезона все сотрудницы в рабочее время должны носить колготки или чулки естественного телесного цвета и обязательно без рисунка.

Брюки должны быть немного ниже шиколотки. Мужчины должны выбирать носки в тон форменных брюк.

Форменная обувь должна быть в хорошем состоянии, не стоптанной и хорошо начищенной. Женщинам обязательно ношение закрытых туфель с каблуком не выше четырех сантиметров. Обувь должна быть классического фасона, ношение авангардных и спортивных моделей запрещается. Рекомендуется обувь из натуральной кожи.

Ношение сотрудниками украшений в рабочее время должно быть ограничено. Женщинам разрешается ношение тонкой цепочки на шее, часов или одного неброского тонкого браслета. На руках должно быть не более двух колец без крупных камней, в каждом ухе допускается по одной серьге. Серьги должны представлять собой комплект и быть недлинными и некрупными. Мужчинам разрешается носить на руке часы, а также обручальное кольцо. Сотрудникам-мужчинам носить серьги запрещается.

Все сотрудники обязаны носить в рабочее время на левой стороне форменной одежды именной знак, чтобы коллеги и гости могли обратиться к вам по имени. В случае утери именного знака следует немедленно сообщить об этом своему руководителю.

Всем сотрудникам в рабочее время запрещается:

– ношение мобильного телефона, звуковой сигнал должен быть отключен;

– разговор по мобильному телефону в гостевых зонах и на рабочем месте;

– жевать жевательную резинку, освежать дыхание рекомендуется специальными освежающими пластинками.

**Стандарт телефонного этикета для оператора внутренней АТС гостиницы входящей в одну из международных гостиничных цепей** *(текст приводится в переводе с английского языка)*.

Уважаемый коллега! Вы являетесь оператором коммутатора гостиницы «Х», в связи с чем к вам предъявляются следующие требования по выполнению должностных обязанностей.

Первый этап — приветствие. Телефонную трубку необходимо снять до треть-его-четвертого звонка.

При знакомстве сотрудника со стандартом можно уточнить, что если он отвечает после первого звонка, у гостя может сложиться впечатление, что клиентов в этом отеле немного и он — первый, кто позвонил за сегодняшний день. Если трубку снимут после четвертого звонка, гость может не дожидаться и решить, что либо отель сменил телефонный номер, либо его неправильно информировали о номере.

Подняв трубку, следует спокойно сделать вдох и четко представиться: «Доброе утро (день, вечер, ночь)! Гостиница "Х"».

Далее все зависит от корпоративных стандартов определенной гостиницы. В некоторых случаях операторы службы коммутатора имеют номера, тогда представление следует продолжить названием своего номера. Например, «Оператор №5». В отдельных случаях в отелях сотрудникам принято представляться по имени. Например, «Добрый день! Гостиница «Х», Мария». То, как сотрудник коммутатора представляется, создает у гостя предварительное мнение о гостинице, о корпоративной культуре, принятой в компании, об отношении к клиентам.

Если абонент не говорит по-русски, приветствие следует повторить на английском языке. Представляться сразу на двух языках — русском и английском — не следует. Продолжительное приветствие только раздражает гостя, если он звонит издалека.

Второй этап — осуществление соединения. Получив от гостя информацию о его потребностях, следует обязательно повторить ее и спросить, правильно ли вы его поняли. Если для выполнения просьбы гостя вам требуется время, чтобы уточнить запрашиваемую информацию (например, проживает ли господин Иванов в гостинице), воспользуйтесь кнопкой для блокировки звука. Гость не должен слышать посторонние разговоры, а также информацию, которая для него не предназначена.

Если по интересующему гостя вопросу необходимо соединить с каким-либо отделом, всегда сообщайте, с кем хотите его соединить. Если требуется соединение с представлением звонящего, вежливо поинтересуйтесь у гос-

тя: «Как вас представить?» Информацию обязательно записывайте в заранее подготовленном блокноте.

Третий этап — прощание. Первым заканчивает разговор гость. Если гость уже проживает в гостинице, пожелайте ему «Приятного пребывания в нашем отеле!». Если абонент не проживает в гостинице, прощание можно ограничить фразой «До свидания, всего доброго!».

Оператору коммутатора гостиницы «Х» необходимо в разговоре по телефону придерживаться общих правил ведения беседы:

— улыбайтесь, когда отвечаете по телефону. Даже не видя вашу улыбку, человек, позвонивший в отель, почувствует, что вы искренне интересуетесь его звонком и рады его слышать;

— при разговоре постоянно контролируйте свои эмоции. Недопустимо перекладывать свое раздражение, усталость или плохое настроение на собеседника;

— избегайте в беседе следующих фраз и выражений: «нет», «невозможно», «я не знаю», «вы должны». Эти слова можно легко заменить фразами: «лучше всего сделать так...», «думаю, стоит попробовать...», «вам следует...», «я постараюсь...», «я уточню эту информацию...» и так далее;

— если гостю пришлось ждать вашего ответа какое-то время, обязательно извинитесь за ожидание и поблагодарите гостя;

— говорите четко, понятно и не очень быстро. Делайте паузы, сооб-

щая собеседнику информацию. Сложные слова говорите в разбивку, проговаривая их по буквам.

Помните, телефонный этикет — это часть корпоративной культуры предприятия, на котором вы работаете, это один из важнейших компонентов имиджа гостиницы. Улучшение качества общения — залог успеха в конкурентной борьбе.

### **3.2. Стандарты безопасности на предприятиях индустрии гостеприимства.**

Стандарты безопасности на предприятиях индустрии гостеприимства — совокупность внутренних нормативно-правовых актов, регламентов и процедур по действиям специалистов и персонала в связи с террористическими угрозами, пожарами и другими чрезвычайными ситуациями в целях спасения человеческой жизни и сохранности имущества предприятий индустрии гостеприимства. Правовую основу стандартов безопасности создают действующие федеральные законы и нормативные акты, а также нормативные акты субъектов федерации, в частности города Москвы. Правовую основу для этого создают нормативные документы Правительства Москвы, регламентирующие меры безопасности объектов гостинично-туристского комплекса:

— Концепция безопасности Москвы (утверждена Постановлением Правительства Москвы от 22 августа 2000 г. №654, в ред. Постановления Правительства Москвы от 02.12.2003 №1005-ПП);

— Комплексная городская целевая программа развития гражданской обороны города Москвы на 2004—2008 гг.;

— Закон города Москвы «О пожарной безопасности» от 18 декабря 1996 г. №34;

— Городская среднесрочная целевая программа «Пожарная безопасность города Москвы на 2005—2007 годы»;

— Комплексная городская целевая программа профилактики правонарушений, борьбы с преступностью и обеспечения безопасности граждан в городе Москве на 2006—2010годы;

— Распоряжение Правительства Москвы «Об усилении мер безопасности на крупных объектах потребительского рынка и услуг в Москве» от 3 ноября 2004 года, №2196-РП;

— Распоряжение Правительства Москвы «О разработке системы по упорядочению привлечения частных охранных предприятий к охране объектов городского хозяйства Москвы» от 19 апреля 2004 года, №735-РП;

— Распоряжение Правительства Москвы «О негосударственных предприятиях безопасности и частных охранных предприятиях, охраняющих объекты городского хозяйства Москвы» от 21 июня 2005 года, №1116-РП;

— Распоряжение Правительства Москвы «О мерах по обеспечению туризма в городе Москве» от 21 апреля 2005 года, №662-РП;

— Распоряжение Первого заместителя Мэра Москвы в Правительстве Москвы «Об усилении противопожарной за-

щиты гостиниц» от 8 декабря 2004 года, №296-РЗМ;

— Методические рекомендации структурным органам исполнительной власти города Москвы по разработке документов планирования и обеспечения антитеррористических мероприятий и общественной безопасности на потенциально опасных и культурно-зрелищных объектах;

— Методические рекомендации Комитета по внешнеэкономической деятельности города Москвы по разработке Паспорта антитеррористической защищенности и техногенной безопасности предприятиями туристско-гостиничного комплекса города Москвы (утверждены Распоряжением Правительства Москвы от 21 апреля 2005 года, №662-РП).

Концепция по повышению безопасности и антитеррористической защищенности гостиничных предприятий города Москвы (утверждена Распоряжением Правительства Москвы от 20 июля 2007 г. №1529-РП).

Основные вопросы, отражаемые в стандартах безопасности гостиничного предприятия в городе Москве можно охарактеризовать следующим образом:

— контроль несанкционированного проникновения в помещения и на территорию отеля;

— контроль авторизованного посещения помещений и территории отеля;

— контроль сохранности и использования транспортных средств размещенных на стоянках или в гаражах, прилегающих к гостинице;

— контроль за правомерностью действий отдельных сотрудников и соблюдению ими установленных правил внутреннего распорядка в гостинице, стандартов обслуживания гостей, правил пожарной безопасности и других;

— контроль событий в заранее выявленных и проанализированных зонах риска (т.е. в зонах, где ожидаемая вероятность негативных воздействий выше, а последствия этих воздействий более опасны по сравнению со всеми другими помещениями и функциональными зонами гостиницы);

— контроль взаиморасчетов между поставщиками и подрядчиками за выполненные работы, поставленные товары и оказанные услуги отелю;

— контроль систем жизнеобеспечения гостиничного комплекса: энергетическое хозяйство, водопроводные и канализационные сети, линии связи;

— предупреждение о возникновении очагов пожара в гостинице и на прилегающей к ней территории;

— предупреждение об угрозах возможных стихийных бедствий;

— тушение возникших очагов загорания в помещениях гостиницы и на прилегающей к ней территории первичными средствами пожаротушения;

— обеспечение общественного порядка в гостинице и на прилегающей территории, пресечение попыток хулиганства и иных антиобщественных явлений в гостинице;

– обеспечение личной безопасности людей, как гостей отеля, так и его сотрудников;

– обеспечение сохранности личных вещей гостей, сотрудников и имущества гостиничного предприятия;

– обеспечение сохранности коммерческой информации гостиницы, в том числе представляющей коммерческую тайну;

– обеспечение антитеррористических мероприятий, исходя из требований Концепции безопасности Москвы (утверждена Постановлением Правительства Москвы от 22 августа 2000 г. №654, в ред. Постановления Правительства Москвы от 02.12.2003 №1005 -ПП);

– информационное обеспечение коммерческих сделок с партнерами и поставщиками товаров и услуг гостинице;

– установление постоянного рабочего взаимодействия с милицией и другими правоохранительными органами.

**Главная задача, которую призваны решать стандарты безопасности каждого предприятия индустрии гостеприимства — это выступать единой интегрированной системой, информационного плана, работающей на упреждение, которая обеспечивает своевременное выявление и пресечение правонарушений, в том числе террористических угроз и криминальных посягательств, предупреждение причин и условий их возникновения в отеле и на прилегающей к нему территории, при безусловной ориентированности всех служб и персонала отеля на создание максимальной комфортности для всех прибывающих в гостиницу гостей.**

**Системный подход к разработке и внедрению стандартов безопасности гостиничного предприятия предполагает:**

– **Анализ гостиничного объекта и ожидаемых угроз.**

– **Разработку концепции защиты гостиничного объекта от ожидаемых угроз.**

– **Анализ ранее разработанной системы безопасности гостиницы и (при необходимости) корректировка принятых решений.**

– **Мониторинг системы защиты в процессе эксплуатации гостиничного объекта.**

Применение системного подхода позволяет обеспечить требуемый уровень защиты гостиничного предприятия и минимизировать расходы для вновь проектируемых систем. При этом, квалифицированные эксперты отмечают, что должны быть учтены следующие существенные факторы и обстоятельства:

– конкретное место расположения гостиничного предприятия и уровень криминогенной обстановки в прилегающем к отелю районе;

– объемно-планировочные решения, используемые в гостинице;

– организационная структура управления гостиницы и численность штатного персонала;

– жизненно важные центры гостиничного предприятия (коммуникации и средства жизнеобеспечения объекта);

– особенности характера круглогодичной и круглогодичной эксплуатации

гостиничного объекта, влияющие на режим безопасности;

— существующая в данный момент организация охраны гостиницы.

На стадии разработки концепции защиты гостиничного предприятия должен быть проведен всесторонний анализ «ожидаемых угроз», в том числе:

— определение угроз, включая угрозы террористических актов, техногенного характера и чрезвычайных ситуаций;

— определение причин и условий, которые могут привести к возникновению угроз и снижению уровня безопасности гостиничного объекта;

— выявление направлений и степени опасности угроз, определение способов и путей проникновения потенциальных злоумышленников в гостиницу и/или реализации «ожидаемых угроз».

Представляется целесообразным при подготовке концепции структурировать виды угроз по основным параметрам, масштабам, роли воздействия, а также условиям и факторам их возникновения. Такая классификация необходима для обоснования параметров системы безопасности в гостинице. Одновременно она позволяет сделать выбор при разработке методики осуществления адекватных защитных мер безопасности. Рекомендуется проводить мониторинг системы защиты в условиях длительной эксплуатации гостиничного предприятия. На основании результатов мониторинга выявляются имеющиеся «узкие места» в системе обеспечения безопасности и вносятся коррективы в ранее принятую концепцию.

Зарубежный опыт показывает, что один из важных аспектов стандартов безопасности в гостинице — снижение влияния человеческого фактора на правильность принятия решения в критической ситуации чрезвычайного происшествия, за счет оснащения соответствующими программными комплексами, которые в зависимости от объекта, места его расположения, вида и степени угрозы, позволяют оперативно выдать рекомендации по их ликвидации и корректировать их в реальном масштабе времени по мере развития событий.

При разработке стандартов безопасности гостиницы методически правильным будет исходить из следующих принципов:

— **Принцип персональной ответственности**, согласно которому каждый сотрудник гостиницы, независимо от занимаемой должности несет персональную ответственность за сохранение режима безопасности на вверенном участке работы и в рамках своих должностных обязанностей.

— **Принцип ограничения полномочий** — предусматривает выполнение физических мер обеспечения безопасности, в частности, введение запрета или ограничения доступа в определенные зоны гостиницы для отдельных категорий персонала отеля.

— **Принцип комплексность и комплексность обеспечения безопасности**. Реализация принципа предполагает координацию усилий для выполнения поставленных задач. Обеспечивается централизация управления с соблюдением стандартов и норм безопасности. Ведется работа направленная на то, чтобы

добиться четкость организационно-кадровой структуры службы безопасности гостиницы и взаимодействие с правоохранительными органами, в компетенцию которых находятся вопросы безопасности. Большое внимание уделяется профессионализму сотрудников службы безопасности гостиницы, который должен быть адекватен требованиям принятой концепции безопасности гостиницы. Комплексность предполагает, что физическую, техническую и противопожарную охрану гостиницы будет осуществлять единая охранная структура.

— **Принцип разумной достаточности** — исходит из установки, что стоимость охранных мероприятий не должна превышать величины ожидаемого ущерба.

**Стандарт безопасности гостиничного предприятия** представляет собой официально утвержденный генеральным директором или советом директоров гостиничного предприятия, как акционерного общества, документ, в котором отражена система требований и условий организации мер безопасности гостей, персонала собственности гостиничного предприятия.

Примерная структура разделов стандарта может выглядеть следующим образом:

### **I. Описание проблемной ситуации в сфере безопасности гостиничного предприятия.**

Перечень потенциальных и реальных угроз безопасности, их классификация и ранжирования по степени опасности.

Причины и факторы зарождения этих угроз.

Негативные последствия угроз для гостиничного предприятия.

### **II. Механизм обеспечения безопасности гостиничного предприятия.**

Определение объекта и предмета безопасности гостиничного предприятия.

Формулирование политики и стратегии безопасности гостиничного предприятия.

Принципы обеспечения безопасности гостиничного предприятия.

Задачи обеспечения безопасности гостиничного предприятия

Критерии и показатели безопасности гостиничного предприятия.

Создание структуры по управлению системой безопасности гостиничного предприятия.

### **III. Мероприятия по реализации мер безопасности гостиничного предприятия.**

Формирование подсистем безопасности гостиницы (пожарная безопасность, физическая безопасности т.д.).

Определение субъектов безопасности гостиничного предприятия и их роли. Расчет необходимых средств и определение методов обеспечения безопасности гостиницы.

Контроль и оценка процесса реализации концепции.

Практическая сторона разрабатываемого стандарта безопасности связана с решением ряда задач, среди которых следует отметить следующие:

– Составление перечня функциональных требований к системе безопасности.

– Сопряжение и взаимосвязь выполняемых системой защиты функций.

– Составление перечня необходимых организационных мер и технических средств.

– Обеспечение оптимального взаимодействия инженерных и технических средств защиты.

– Составление проекта сметной документации и сметной стоимости внедрения системы.

Технологическую базу для разработанного стандарта безопасности гостиницы составляет использование технических достижений аппаратуры безопасности, интеграция функций всех технических систем в единый компьютеризированный комплекс, который объединяет ряд взаимоувязанных между собой подсистем. Главными подсистемами комплекса технических средств безопасности в гостинице являются:

- система пожарной безопасности;
- система пожарной сигнализации;
- система видеонаблюдения и контроля доступа;
- система охранной сигнализации;
- система защиты коммерческой информации гостиницы от несанкционированного доступа;
- система оперативной связи;

– система управления экстренной эвакуацией из гостиницы гостей, специалистов и персонала.

Сформированная и утвержденная в установленном порядке стандарт безопасности гостиничного предприятия служит организационной основой для создания службы безопасности отеля, которая руководствуется ее положениями в своей повседневной практической деятельности. Основываясь на концепции уточняются функциональные обязанности службы безопасности гостиницы (конкретизируются в Положении о службе безопасности гостиницы) и должностные обязанности отдельных специалистов, входящих в эту службу. **Главная задача, которую призвана решать служба безопасности гостиницы — своевременное выявление и пресечение правонарушений, в том числе террористических угроз, предупреждение причин и условий их возникновения в отеле и на прилегающей территории при безусловной ориентированности на создание максимальной комфортности для прибывающих в гостиницу гостей.** Основываясь на Положении о службе безопасности гостиницы и должностных инструкциях сотрудников этой службы (внутрифирменные документы) создается организационный механизм управления системой безопасности на текущий момент и на перспективу.

К числу основные задачи по обеспечению безопасности гостиничного предприятия в соответствии с утвержденным стандартом эксперты считают необходимым отнести следующие:

- Оценка степени защищенности гостиничного предприятия от внешних и внутренних угроз.

– Своевременное выявление и пресечение посягательств на имущество и другие ценности гостей и гостиничного предприятия.

– Выявление причин и условий возникновения ситуаций, способствующих нанесению ущерба гостям и гостинице в любом виде, нарушению стабильного и устойчивого функционирования гостиничного предприятия.

– Изучение деловых качеств поставщиков и подрядчиков гостиничного предприятия, а также конкурентов с целью обеспечения безопасности внешней внутренней деятельности гостиницы.

– Постоянное изучение, сбор информации и прогнозирование данных, характеризующих состояние и перспективы функционирования всей системы без-

опасности и ее отдельных подразделений (аспектов), особенно проблемных зон.

Критериями эффективности службы безопасности могут выступать полное или частичное пресечение угроз, посягательств и противоправных действий в отношении гостиничного предприятия и его гостей.

Объективная оценка состояния безопасности в гостинице может быть осуществлена на основе сравнительного анализа происшествий за фиксированные промежутки времени, включая причины возникновения угроз и продолжительность их существования.

Структура, численность и состав службы безопасности гостиничного предприятия определяются реальными потребностями и финансовыми возможностями отеля.

Для заметок

---

---

Учебно-методическое пособие.

Формат 72 x 104 /16. Физических печатных листов 6.

Печать офсетная. Тираж 1000 экз.



