

Н.А. Зайцева

Управление персоналом в гостиницах

Учебное пособие



Москва
2013

Зайцева Н.А.

317 Управление персоналом в гостиницах: учеб. пособие. – М.: ФОРУМ, 2012. – с.

ISBN

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 1011000 «Гостиничное дело»), студентов других сервисных направлений обучения, преподавателей, аспирантов и соискателей профильных вузов, сотрудников индустрии гостеприимства, так как вопросы управления персоналом, взаимодействия сотрудников актуальны для всех членов трудового коллектива.

Особенностью учебного пособия является представление не только практических примеров из деятельности российских и зарубежных гостиниц, но и большого количества конкретных внутренних нормативных и других справочных материалов, типовых положений в области управления персоналом и корпоративной культуры гостиниц и иных средств размещения.

УДК
ББК

ISBN

© Н.А. Зайцева, 2012
© Издательство «ФОРУМ», 2012

Целью данной книги было рассмотреть управление персоналом как, возможно, одну из самых главных подсистем гостиничного менеджмента, от эффективности которой зависит результат работы гостиницы в целом, обосновать необходимость взаимосвязи стратегии ее развития, позиционирования, мер по повышению конкурентоспособности с мерами по подбору, оценке, развитию и стимулированию персонала.

Следствием кризиса стало повышение предложения рабочей силы на рынке труда. Однако, думаю, с этим согласится любой руководитель, квалифицированных кадров, способных и готовых хорошо работать за адекватную зарплату, как не было, так и нет.

Многие гостиницы, даже категории выше среднего, решают вопросы закрытия вакансий привлечением кадров из ближнего зарубежья. Как правило, это сказывается на качестве услуг и обслуживания в гостинице, а в итоге, и на имидже гостиницы в целом, поскольку, как известно любому маркетологу, недовольный клиент сообщит о неудовлетворительном обслуживании гораздо большему количеству людей, чем довольный, поскольку последний считает уровень сервиса в этом отеле просто соответствующим его категории. А в эпоху распространения Интернета и глобальной информатизации можно только представить, какими могут быть последствия негативных откликов о гостинице. Время, когда катастрофически не хватало средств размещения, постепенно проходит. В Москве, Санкт-Петербурге и в регионах повышается конкуренция между гостиницами за клиента. Современный клиент не тот, что был 15–20 лет назад. Многие уже побывали за границей или, по крайней мере, имеют представление об уровне сервиса там, им доступен Интернет, и потому,

выбирая гостиницу из нескольких примерно равных по категории, цене за номер и местоположению, они останавливаются в той, о которой больше положительных отзывов на сайтах, и у тех, кому потенциальный клиент доверяет.

Практический каждый раздел книги построен по принципу: от краткого изложения теории вопроса к примерам по конкретным направлениям HR-деятельности (деятельности по управлению персоналом) разных гостиниц, заканчивая практическими рекомендациями и примерами конкретных положений, методик, тестов и т. п.

Благодаря развитию Интернета стал возможным доступ к множеству ресурсов в любой точке мира. Это касается не только использования специальной литературы, но и обучения, решения множества вопросов, общения со специалистами, находящимися друг от друга за тысячи километров. Многими ресурсами сейчас можно воспользоваться совершенно бесплатно, например, поучиться на вебинарах¹ по управлению. Но для того чтобы дополнительно учиться, нужна соответствующая мотивация, а это опять-таки задача службы HR – стимулировать персонал не только к повышению квалификации, но и использованию полученных знаний на благо своей организации.

Особенностью данной книги является то, что большое внимание уделено не только и не столько вопросам подбора и оценки персонала (что, безусловно, важно и является основой формирования трудовых ресурсов гостиницы), сколько вопросам развития персонала, формирования корпоративной культуры, соответствующей общим целям развития гостиницы, обеспечению лояльности персонала. По мнению автора, именно эти функции со временем станут важнейшими направлениями кадровой деятельности гостиниц для обеспечения их конкурентоспособности и доходности. Создание привлекательного образа работодателя позволит не только обеспе-

¹ Вебинар – (от англ. web+seminar) – формат проведения семинаров, тренингов и других мероприятий посредством Интернета. Для организации вебинара используются технологии видеоконференции, интернет-телефонии и др. Поучаствовать или посмотреть записи вебинаров можно на сайтах <http://www.hrm.ru/db/hrm/webinar.html>, <http://webinary.com.ua/load> и др.

чить высокий уровень удовлетворенности тех, кто уже работает в гостинице, но и привлечь новые профессиональные кадры. Как говорится, хорошее управление – когда довольны те, кто рядом, и приходят те, кто далеко.

Другой особенностью книги является то, что каждое направление работы рассматривается по возможности комплексно: от теоретических аспектов к оценке эффективности его реализации в деятельности службы персонала. Для этого в некоторых разделах могут частично раскрываться вопросы, более подробно рассмотренные в других местах книги. Однако ни в одном случае такое повторение не является дословным и вызвано исключительно необходимостью всесторонне изучить каждое направление деятельности.

В целом, надеюсь, что эта книга будет интересна и полезна в качестве учебного пособия не только студентам высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 1011000 «Гостиничное дело», но и практикам – менеджерам гостиниц, сотрудникам службы персонала, слушателям и преподавателям программ повышения квалификации, аспирантам специализированных вузов.

1. РОЛЬ И ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ

Основные направления деятельности кадровой службы в гостинице

Система управления персоналом – система, в которой реализуются функции управления персоналом; включает подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Кадровая служба (также HR-служба, от англ. *Human Resources*, буквально – человеческие ресурсы, служба персонала и т. п.) – совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия, функциональными обязанностями которой являются разработка и реализация кадровой политики в соответствии с общей корпоративной стратегией предприятия.

Кадровая политика – совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом. Кадровая политика является частью общей политики организации в соответствии с выбранной стратегией и целями развития.

Кадровая политика определяется **двумя группами факторов:**

- *внешними* по отношению к предприятию (законодательство, рынок труда, взаимоотношения с органами власти и т. п.);
- *внутренними* (миссия и цели организации, система менеджмента, состав, структура и динамика персонала, корпоративная культура и т. п.).

Выделяют несколько видов кадровой политики:

- *открытая* (активное взаимодействие с внешней средой, прозрачность для потенциальных сотрудников) и *закрытая* (решение большинства возникающих вопросов за счет внутренних ресурсов предприятия);

- *пассивная* (деятельность сводится в большей степени к функциям кадрового документооборота), *реактивная* (какие-либо меры разрабатываются только как реакция на какие-либо, как правило, кризисные события), *превентивная* (какие-либо меры периодически разрабатываются, но без комплексного подхода) и *активная* (формируется и реализуется кадровая политика как составная часть общей стратегии развития предприятия).

Можно выделить следующие **направления работы кадровых служб в организациях:**

1. Прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребности в кадрах.
2. Систематический анализ состава кадров по профессиональному, общеобразовательному, возрастному и другим признакам.
3. Организация рациональной системы учета кадров и их ротации (перемещения) внутри организации.
4. Осуществление процедуры подбора и расстановки кадров.
5. Анализ состава и структуры кадров, невыходов на работу, аварий, текучести, жалоб и претензий.
6. Организация оценки (аттестации и пр.) кадров.
7. Разработка мероприятий по повышению квалификации кадров и их развитию.
8. Формирование кадрового резерва и работа с ним.
9. Контроль и координация кадровой работы по всей организации.
10. Систематический анализ структуры аппарата управления, выработка рекомендаций по улучшению организационных структур.
11. Работа по социальному обеспечению персонала (страхование и пенсия).
12. Организация процесса адаптации новых работников.
13. Оценка условий труда.
14. Участие в разработке системы стимулирования работников.
15. Содействие улучшению психологического климата в коллективах.

16. Управление трудовыми отношениями.

17. Осуществление кадрового документооборота.

Возможно, это даже не все функции, реализуемые кадровыми службами. В последнее время, например, как самостоятельная функция выделяется кадровый аудит, предполагающий комплексную оценку организации, а именно:

- эффективности организационной структуры;
- оптимальности штатного расписания;
- кадровых процессов;
- кадрового документооборота.

Также кадровый аудит подразумевает анализ и совершенствование:

- положений по управлению персоналом и о службах (отделах), должностных инструкций, технологий поиска, найма и увольнения персонала; разработки программ адаптации);
- системы оплаты труда, системы стимулирования;
- количественных и качественных характеристик персонала;
- расстановки кадров;
- формирования управленческого резерва;
- оценки и аттестации персонала, его обучения и персонала;
- организации работы кадровой службы.

В данном пособии рассмотрены не все перечисленные выше направления деятельности кадровой службы. Как наиболее важные функциональные зоны были выделены процессы подбора, адаптации, оценки и аттестации, обучения и развития, планирования карьеры, стимулирования персонала, формирование корпоративной культуры и повышение лояльности персонала в гостиницах.

Организационное построение службы управления персоналом

В службе управления персоналом (в книге использованы разные понятия: «HR-служба», «служба персонала», «кадровая служба», «отдел кадров» и т. п.) крупного отеля могут быть: директор (начальник отдела кадров), менеджер (специалист) по подбору персонала, менеджер (специалист) по обучению персонала (тренинг-

менеджер), менеджер (специалист) по развитию персонала, менеджер (специалист) по социальному обеспечению (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Организационная структура службы управления персоналом (отдела кадров) гостиницы (штат от 500 чел.)

Служба управления персоналом в крупных гостиницах осуществляет разработку кадровой политики, подбор и отбор персонала, его адаптацию, обучение, проведение тренингов, учет движения персонала внутри компании, формирование команды и корпоративной культуры, разработку мотивационных программ, аттестацию персонала. К ее функциям также относятся исследование кадрового потенциала сотрудников, формирование кадрового резерва, планирование карьеры сотрудников.

Функциональные обязанности сотрудников службы управления персоналом (отдела кадров)

Директор (начальник) службы управления персоналом – разработка кадровой политики гостиницы; определение основных принципов подбора и отбора персонала, используемых методик; руководство процессом разработки адаптационных программ, программ стимулирования персонала, горизонтальной и вертикальной ротацией (перемещением) кадров внутри организации, проведением аттестаций; анализ причины текучести кадров и разработка мер по ее сокращению.

Менеджер (специалист) по подбору персонала – обеспечение организации кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями гостиницы; подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой документации, информирование работников организации об имеющихся вакансиях; использование средств массовой информации для найма работников, установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

Менеджер (специалист) по обучению персонала (тренинг-менеджер) – составление планов подготовки, переподготовки кадров, повышения квалификации, графиков направления руководящих работников и служащих в учебные заведения для повышения квалификации, оценка результатов итоговых экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства, подготовка материалов для представления работников к поощрениям или для привлечения работников к материальной и дисциплинарной ответственности, проведение тренингов.

Менеджер (специалист) по развитию персонала совместно с руководителями структурных подразделений осуществляет расстановку кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, подготавливает предложения по горизонтальной или вертикальной ротации кадров (перемещение внутри организации), занимается планированием карьеры сотрудников, работая в тесном сотрудничестве с менеджером по обучению персонала.

Менеджер (специалист) по социальному обеспечению решает вопросы социальной помощи сотрудникам, приобретения путевок за счет гостиницы или с частичной оплатой за счет средств гостиницы, вопросы взаимодействия с медицинскими учреждениями и страховыми компаниями (подготовка и контроль реализации договоров страхования жизни и здоровья сотрудников, медицинского обслуживания).

Представленная на рис. 1.1 схема организационной структуры управления является типовой. В разных гостиницах она может быть сформирована по-разному.

Например, в гостинице «The Ritz-Carlton, Moscow» отдел кадров возглавляет директор, у которого есть ассистент. Также в отделе работают административный менеджер, менеджер по набору кадров, тренинг-менеджер, в подчинении у которых трудятся специалисты. При этом фактически специалисты, находящиеся в подчинении тренинг-менеджера, являются сотрудниками других департаментов. Они избираются из числа лучших сотрудников отделов (служб) и занимаются обучением, адаптацией и воспитанием новых сотрудников своей службы. Эти специалисты также являются ответственными лицами за проведение тренингов внутри службы, отчитываются за проделанную работу перед тренинг-менеджером (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Организационная структура отдела кадров гостиницы «The Ritz-Carlton, Moscow»

В гостинице «Courtyard Moscow City Center by Marriott» (официальное название компании – ООО «СиУайБиЭм Вознесенский Отель Лизинг») отдел кадров является самостоятельным подразделением со структурным подчинением как штабного отдела непосредственно заместителю генерального директора по персоналу. Возглавляет кадровую службу начальник отдела, ему подчиняются старший инспектор по кадрам, два инспектора по кадрам и помощник инспектора по кадрам (рис. 1.3). В своей деятельности работники кадровой службы руководствуются «Положением о кадровой службе», а также должностными инструкциями.

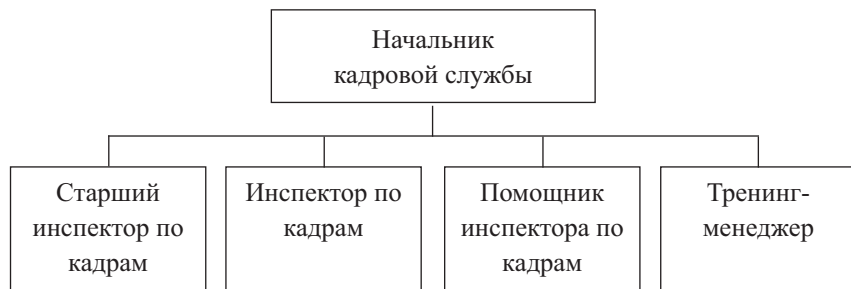


Рис. 1.3. Организационная структура отдела кадров гостиницы «Courtyard Moscow City Center by Marriott»

Персонал службы по развитию и управлению персоналом гостиницы «Холидей Инн Сущевский» представлен на рис. 1.4.



Рис 1.4. Организационная структура службы по развитию и управлению персоналом гостиницы «Холидей Инн Сущевский»

Функции менеджера по развитию и управлению персоналом этого отеля подробно описаны в Приложении 1.

В гостиницах с численностью персонала около 100 человек экономически целесообразно иметь в штате только одного сотрудника, занимающегося вопросами управления персоналом. Он может подчиняться непосредственно директору гостиницы или одному из его заместителей. Пример должностной инструкции такого сотрудника представлен в Приложении 2.

Кадровая служба является функционально-вспомогательным подразделением гостиницы. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании гостиничной услуги не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники кадровой службы выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т. д.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих по комплектованию и подготовке кадров установлены Приказом Министерства строительства Российской Федерации, Департамента жилищно-коммунального хозяйства от 15 ноября 1994 г. № 1 и приведены в табл. 1.1. Данные нормативы могут использоваться как ориентировочные при определении численности сотрудников отдела кадров.

Таблица 1.1

Нормативы численности руководителей, специалистов служащих по комплектованию и подготовке кадров (начальник отдела, инспектор по кадрам, инженер по подготовке кадров) для гостиниц категорий «3–4 звезды»

Количество койко-мест	Среднесписочная численность работающих			
	до 200	201–800	801–1500	1501 и более
Нормативная численность, чел				
До 100	1–2	2–2,5		
101–300	2	3		
301–800	2–3	3–4		
801–1500		4–5	5–6	
1501–3000		5–6	6–7	8–9
3001 и более		7–7,5	8,5	9–10

Приведенные в табл. 1.1 нормы схожи с используемыми в зарубежных системах менеджмента – в службах управления персоналом зарубежных компаний в среднем занято 1–1,2 % общей численности персонала.

Далеко не все придерживаются этих норм. В практике автора была гостиница с численностью сотрудников 120 человек, в которой в отделе кадров вместе с начальником было четыре человека и собственник компании. Убедить руководство, что это неэффективно и что персонал отдела кадров не загружен работой, не удалось. Поэтому следует ли придерживаться приведенных выше норм, решать предстоит каждому собственнику бизнеса.

Совершенствование организационного проектирования службы персонала в гостинице

Под **структурой управления гостиницей** в целом понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых взаимоотношениях, что обеспечивает их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры управления являются: звенья управления, уровни управления, связи.

К **звеньям управления** относятся структурные подразделения (службы, отделы), а в малых гостиницах – и отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции (далее будет использоваться понятие «функционал»). *В основе образования звена управления лежит выполнение отделом (специалистом) определенного функционала.* Поэтому если несколько сотрудников выполняют одинаковый функционал, то в организационной структуре они представляются в виде одного звена, например, начальнику отдела маркетинга и продаж подчиняются два специалиста по бронированию. В этом случае в организационной структуре отражаются не два звена по одному специалисту, а одно звено, которое будет называться «Специалисты по бронированию».

Под **уровнем управления** понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления предприятием.

Высшее звено управления организацией (*top management*) может быть представлено председателем совета директоров, президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации. В средних и малых гостиницах к топ-менеджменту относятся генеральный директор и его заместители. Эксперты советуют сделать так, чтобы 50 % функционала этих сотрудников приходилось на решение стратегических задач (на практике это далеко не так).

Руководители среднего звена (*middle management*) обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители департаментов, отделений. Такой уровень существует, как правило, только в крупных, редко – в средних гостиницах. В идеале функционал таких сотрудников на 50 % ориентируется на решение стратегических задач и на 50 % – текущих, тактических и контроль своих подчиненных.

Низшее звено управления (*sole management*) представлено линейными менеджерами. Это последний уровень управления, чаще всего – начальники отделов (служб), старшие менеджеры. Функционал данного персонала всегда смещен в сторону решения тактических и особенно оперативных задач, доведения конкретных заданий до непосредственных исполнителей и контроль деятельности подчиненных.

Последний элемент организационной структуры – связи, которые подразделяются на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи являются одноуровневыми и носят характер согласования, координации. Горизонтальная специализация приводит к дифференциации функций и охватывает определенные работы (соединение различных заданий) и взаимосвязей между различными видами работ, которые могут выполняться одним или несколькими лицами. Например, при определении уровня заработной платы сотрудников осуществляется совместная работа отдела кадров, планового отдела и бухгалтерии.

Вертикальные связи – это связи подчинения в условиях иерархичности управления. Вертикальная структура состоит из уровней иерархии, в которых выделяют уровни управления, и последний уровень иерархии, на являющийся уровнем управления, – тот, на котором находятся исполнители. Независимо от названий должностей и важности решаемых задач сотрудники, у которых нет подчиненных, находятся на последнем уровне иерархии. Например, в малой гостинице на последнем уровне иерархии отражаются юрист и специалист по персоналу, так как у них нет подчиненных.

Связи бывают линейными и функциональными (решение вопросов только в пределах определенного функционала). В соответствии с тем, какие виды связей существуют в организации, выделяют несколько видов организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, также выделяют более сложные виды структур – дивизиональная, матричная, проектная и др. В гостиничном бизнесе при построении организационных структур независимых гостиниц обычно используется линейно-функциональная структура, в сетевых – дивизиональная (центральный (головной) офис или управляющая компания и гостиницы сети).

В гостиничном бизнесе организационная структура предприятия зависит от множества факторов, часть из которых представлена в Приложении 3.

При построении структуры управления используют два основных подхода ее отражения:

- приводятся названия структурных подразделений (служб). В этом случае такая структура называется производственной;
- приводятся названия должностей руководителей служб и их подчиненных. Такая структура называется структурой управления или организационной структурой управления.

На практике из-за того, что часто уже в малых гостиницах, не говоря уже о средних и крупных, невозможно на одном листе («формат управленческого экрана») отразить все элементы структуры управления (дать названия всех должностей), обычно используется некое смешение формы представления производственной структуры (названия служб, отделов) и организационной структуры управления (названия должностей) – представляются и отделы и названия должностей (например, топ-менеджмента).

Далее рассмотрим, как можно усовершенствовать организационное построение службы персонала в гостинице.

Прежде всего выделим основные **принципы построения службы персонала:**

- структура службы должна *отражать реальное функциональное разделение труда и объем полномочий сотрудников службы*, которые, в свою очередь, определяются «Положением о службе персонала», должностными инструкциями сотрудников служб;
- *гибкость и адаптивность* – способность изменяться в определенных пределах при перемене внешних и внутренних условий;
- структура службы персонала должна *отражать цели и задачи гостиницы*, быть подчиненной стратегии гостиницы, общей корпоративной политике, установленным процедурам, правилам и самому процессу оказания гостиничных услуг и меняться вместе с ними;
- *не должно быть «дублирования» функций* (одна и та же функция в области HR закреплена за разными сотрудниками службы персонала или даже за разными структурными подразделениями гостиницы);
- *не должно быть функций в области HR, не закрепленных за каким-либо сотрудником службы персонала или другим структурным подразделением гостиницы*, если только эта функция не вынесена на аутсорсинг, например, функция кадрового аудита.

Для того чтобы проанализировать существующую структуру службы персонала, проводится организационная диагностика, по результатам которой вносятся изменения. В общем случае выделяют следующие **этапы совершенствования организационного построения службы персонала:**

1. Проведение организационной диагностики (анализ закрепления функций за сотрудниками службы персонала, выявление недостатков в организационном построении данной службы).
2. Уточнение закрепления функций за сотрудниками службы персонала, предусматривающее устранение ошибок, выявленных на предыдущем этапе.

3. Построение новой (проектируемой) схемы организационной структуры службы персонала, внесение изменений в должностные инструкции сотрудников данной службы и «Положение о службе персонала».

Оргдиагностика – комплекс мер по исследованию сложившейся на предприятии организационной структуры управления в целом и службы персонала, в частности, выявление ее достоинств и недостатков. Первым этапом оргдиагностики является самодиагностика. Самодиагностика не может быть окончательной – она дает первую информацию о проблемах в организации. Более обоснованную и доказательную картину можно получить только с помощью полной и всесторонней диагностики фирмы (возможно, с привлечением консультантов)¹.

По результатам организационной диагностики может быть подготовлена матрица распределения ответственности (матрица ответственности), пример которой представлен в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Матрица распределения ответственности

Сотрудник Функция	Руководитель	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель 3
Планирование	О	У	И	И
Функция 1	У	И	–	О
Функция 2	И	У	О	–
Функция 3	И	О	–	–
Функция 4	У	О	У	–
Контроль выполнения	О	У	–	–
Управление процессом	О	У	И	–
Отчетность о ходе процесса	О	У	–	–

Пояснения: О – ответственный; У – участвует в работе; И – получает информацию.

¹ Подробнее о методах оргдиагностики и самодиагностики см. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М. МЦФЭР, 2003. С. 223–378.

Составление подобной матрицы позволяет четко определить обязанности каждого сотрудника службы персонала, выяснить, нет ли двойного закрепления функций за сотрудниками службы и незакрепленных функций, определить связи с другими службами и отделами гостиницы.

В процессе создания или последующего совершенствования организационной структуры управления разрабатываются «Положение о службе персонала» и должностные инструкции сотрудников.

«Положение о службе персонала гостиницы» является организационно-правовым документом (внутренним), определяющим:

- порядок создания подразделения;
- правовое положение подразделения в организационной структуре предприятия;
- задачи и функции подразделения;
- права подразделения;
- взаимоотношения с другими подразделениями предприятия;
- ответственность подразделения.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Она составляется по каждой штатной должности организации, носит обезличенный характер (т. е. создается под должность, а не под сотрудника, как иногда бывает) и дается сотруднику под расписку при заключении трудового договора (контракта) (в том числе при перемещении на другую должность и при временном исполнении обязанностей по другой должности).

Оценка эффективности деятельности службы персонала гостиницы

Если результаты какой-либо деятельности нельзя измерить, то ею нельзя и управлять. Для эффективного управления гостиничной необходимо уметь управлять и самой службой, и сотрудниками этой службы, а значит, уметь объективно оценивать результаты

их деятельности. Более подробно о принципах, задачах и методиках оценки сотрудников описано в разделе «Оценка и аттестация персонала в гостинцах». Здесь же приведем только сами показатели оценки результатов труда службы персонала в целом и ее сотрудников в зависимости от направлений их деятельности.

Можно выделить несколько групп показателей кадровой работы:

- показатели затрат на персонал в целом по гостинице (финансовые показатели);
- показатели результативности работы с персоналом в гостинице;
- показатели по отдельным направлениям деятельности службы персонала.

Примеры показателей по указанным группам представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Показатели работы с персоналом в гостинице

Группы показателей	Названия показателей
Показатели деятельности гостиницы в целом	<ul style="list-style-type: none"> • рейтинг привлекательности компании как работодателя на рынке труда
Показатели структуры персонала	<ul style="list-style-type: none"> • средний возраст сотрудников; • образовательный уровень; • средний стаж работы в отрасли; • средний стаж работы в данной гостинице
Показатели затрат на персонал в целом по гостинице (финансовые показатели)	<ul style="list-style-type: none"> • доля затрат на персонал в объеме реализации услуг (в себестоимости); • доля фонда оплаты труда в объеме реализации услуг (в себестоимости); • отношение фонда оплаты труда к затратам на персонал
Показатели результативности работы персонала гостиницы	<ul style="list-style-type: none"> • производительность труда одного сотрудника (объем реализации на одного сотрудника); • прибыль на одного сотрудника

Продолжение табл. 1.3

Группы показателей	Названия показателей
Показатели деятельности службы персонала, в том числе по отдельным направлениям деятельности службы персонала:	<ul style="list-style-type: none"> • выполнение бюджета службы персонала
• подбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> • доля вакансий, закрытых внешними кандидатами; • доля вакансий, закрытых за счет внутренних переводов; • среднее время закрытия вакансии; • средняя стоимость закрытия вакансии; • выполнение плана по найму; • доля кандидатов, рекомендованных сотрудниками гостиницы в общем количестве новых сотрудников
• адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • доля сотрудников, прошедших испытательный срок; • доля сотрудников, не прошедших испытательный срок; • доля новых сотрудников, уволившихся (уволенных) в течение первого года работы в гостинице; • доля сотрудников, прошедших вторичную адаптацию, уволившихся (уволенных) в течение первого года работы в новой должности
• развитие и обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> • доля сотрудников, прошедших обучение; • доля затрат на обучение в общем объеме затрат на персонал; • доля затрат на обучение в общем объеме реализации услуг (себестоимости); • количество часов обучения в расчет на одного сотрудника; • затраты на обучение одного сотрудника; • средняя стоимость одного часа обучения сотрудников

Продолжение табл. 1.3

Группы показателей	Названия показателей
• кадровый резерв и продвижение персонала	<ul style="list-style-type: none"> • доля сотрудников, сделавших вертикальную карьеру в гостинице; • доля сотрудников имевших перемещение (ротацию) в рамках гостиницы; • доля сотрудников, зачисленных в кадровый резерв
• оплата труда и стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> • среднегодовая заработная плата одного сотрудника; • среднегодовой доход одного сотрудника; • доля затрат на социальный (компенсационный) пакет в общем объеме затрат на персонал; • доля затрат на социальный (компенсационный) пакет в общем объеме реализации услуг (себестоимости); • соотношение среднегодовой заработной платы (дохода) одного сотрудника к уровню в среднем по отрасли (региону, городу); • доля сотрудников, удовлетворенных системой оплаты (стимулирования) труда
• удержание персонала	<ul style="list-style-type: none"> • коэффициент текучести кадров в целом по гостинице (службам); • коэффициент текучести среди ключевых сотрудников; • коэффициент постоянства состава (стабильности кадров); • коэффициент оборота по приему (выбытию) кадров
• оценка и аттестация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • доля сотрудников, в отношении которых реализуются оценочные мероприятия; • процент сотрудников, успешно прошедших аттестацию (с результатами не ниже: «Соответствует занимаемой должности», «Рекомендован в кадровый резерв на должность...», «Рекомендован к назначению на должность...»)

Окончание табл. 1.3

Группы показателей	Названия показателей
• развитие корпоративной культуры и лояльность персонала	<ul style="list-style-type: none"> • доля затрат на формирование и развитие корпоративной культуры в общем объеме реализации услуг (себестоимости); • доля затрат на формирование и развитие корпоративной культуры в общем объеме затрат на персонал; • уровень лояльности персонала

Перечисленные показатели могут быть еще более детализированы, например, путем их расчета отдельно по службам гостиницы и категориям персонала. Однако не следует устанавливать чрезмерно большое количество показателей, чтобы затраты на их расчет и анализ не стали занимать слишком много времени. Еще раз повторюсь: не следует забывать о принципе экономической целесообразности и связи со стратегией. Это могут быть 1–2 показателя, но непосредственно связанных, с одной стороны, со стратегией гостиницы, а с другой – с системой стимулирования персонала.

2. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦАХ

Основные направления деятельности по подбору персонала

Система подбора персонала – это совокупность технологий, правил и приемов своевременного комплектования штата предприятия сотрудниками в количестве и составе, необходимых для достижения стратегических целей компании.

Процесс подбора персонала включает два подпроцесса: набор персонала и отбор, которые, в свою очередь, предполагают использование различных методик и технологий (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Система подбора персонала в организации

Современные технологии поиска персонала основываются на трех основных методиках:

- recruiting – поиск и подбор квалифицированных специалистов;
- executive search – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала;
- head hunting – эксклюзивный подбор специалиста.

От того, какую методику используют специалисты по персоналу, зависит технология поиска и подбора. При поиске персонала среднего и низшего звеньев, без предъявления к кандидатам уникальных требований, эффективно работает стандартный рекрутинг. Для того чтобы найти кандидатов на замещение вакансий, предъявляющих уникальные требования, используется методика прямого поиска (executive search). А вот методика head hunting применяется при подборе заранее известного (определенного) кандидата, часто на «топовые» позиции.

Также хотелось бы отметить, что за последние 10–15 лет произошли некоторые изменения в методиках и технологиях подбора персонала и прежде всего с использованием возможностей Интернета. Подавляющее число компаний использует интернет-порталы при поиске сотрудников (размещая платные и бесплатные объявления о вакансиях и просматривая представленные на этих порталах резюме соискателей). Многие используют Интернет для дистанционного поиска (поиск сотрудников в регионах). Определенная часть организаций даже оценивает персонал, высылая кандидатам тестовые задания по Интернету.

Источники набора персонала в гостиницах

При появлении вакансии специалист по персоналу составляет определенный бланк заявки (для стандартных должностей с высоким уровнем текучести (горничные, официанты и т. п.)). Пример бланка заявки на подбор специалиста представлен на рис. 2.2.

Для набора персонала используются два основных источника – внутренний и внешний, которые имеют свои достоинства и недостатки (табл. 2.1).

Отдел (служба) гостиницы: _____
Вакансия: _____
Причина набора: _____
Подчиненность, место в структуре: _____
З/п, дополнительные бонусы: _____
Испытательный срок: _____
Перспективы роста: _____
График работы: _____
Функциональные обязанности/задачи: _____
Основные требования: _____
Образование: _____
Знание языков, уровень владения: _____
Опыт работы, в какой сфере (в «идеале») и другой возможный предыдущий опыт): _____
Навыки, знания, умения, личностные качества: _____
Наличие материальной ответственности: _____
Дата: _____

Рис. 2.2. Пример бланка заявки на подбор специалиста

Таблица 2.1

**Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников
привлечения персонала в гостинице**

Преимущества	Недостатки
Внутренние источники привлечения персонала	
Низкие затраты на привлечение кадров	Ограниченные возможности для выбора кадров
Претендентов на должность хорошо знают в гостинице и прежде всего их социально-психологические характеристики	Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на одну вакансию
Претенденты на должность хорошо знают корпоративные правила и стандарты обслуживания в данной гостинице, многих сотрудников, следовательно, будет экономия затрат на адаптацию	Сотрудников гостиницы при ротации необходимо дополнительно обучать (переподготовка или повышение квалификации), что связано с дополнительными затратами

Окончание табл. 2.1.

Преимущества	Недостатки
Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной гостинице (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент)	
Внешние источники привлечения персонала	
Более широкие возможности выбора	Более высокие затраты на привлечение кадров
Появление новых импульсов для развития организации, свежих идей	Длительный период адаптации и дополнительные затраты на адаптацию
Снижение затрат на повышение квалификации новых сотрудников, отсутствие затрат на их переподготовку	Снижение возможностей служебного роста для работников организации

Кроме традиционных форм набора персонала, таких как рекрутинг, и для сезонных работ – привлечение временного персонала (например, служба питания летом открывает летнюю веранду), в последнее время также получили широкое распространение следующие методы:

- *лизинг персонала* – использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения определенных задач гостиниц (отличается от привлечения временного персонала, который может быть приглашен в гостиницу на короткий период (от одного дня до нескольких месяцев);
- *телеработа* – дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу удаленно, в рамках «виртуального офиса» (частично такая форма организации труда возможна для некоторых сотрудников бухгалтерии, отдела маркетинга и рекламы);

- *аутсорсинг* – передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для гостиницы непрофильными (например, ИТ, составление и сдача бухгалтерской отчетности в малых гостиницах, маркетинг и реклама);
- *аутстаффинг* – привлечение гостиницей внештатного специалиста (фрилансера), имеющего соответствующие знания, профессиональные навыки и опыт, на время выполнения определенного проекта или осуществления некоторой деятельности, например, для разработки PR-кампании гостиницы.

По результатам опроса ведущих работодателей России, можно выделить наиболее популярные внешние источники поиска персонала: по объявлениям в периодических изданиях (газеты «Работа для Вас», «Работа сегодня»), посредством Интернета (сайты www.job.ru, www.rabota.ru), поиск через биржи труда и ярмарки вакансий, поиск с привлечением кадровых агентств, через сотрудников организации и знакомых.

Особую сложность для гостиницы представляет поиск ключевых сотрудников и топ-менеджмента. Бывают ситуации, когда в отеле по полгода не могут найти, например, хорошего кондитера.

В целом, в гостиничном бизнесе распространена практика «перетягивания» специалистов из других отелей. Именно поэтому в ряде сетевых гостиниц в трудовом договоре есть условие о том, что сотрудник в течение полугодия (одного года) после увольнения из данной гостиницы не имеет права устраиваться на работу в организации-конкуренты.

Выбор способа поиска кандидатов в гостинице зависит от следующих факторов:

- принятой в гостинице кадровой политике (открытой или закрытой);
- характера самой вакансии и предъявляемых к кандидату требований;
- финансовых возможностей гостиницы по поиску кандидата и затрат рабочего времени на этот поиск;
- технических возможностей и степени конфиденциальности, с которой осуществляется поиск.

В целом, по статистике, если около половины вакансий менеджеров среднего звена закрывается за счет внутренних источников

предприятий, то по позициям топ-менеджеров доля сотрудников из кадрового резерва составляет не более 12–15 %.

При подборе персонала разрабатывается комплекс документов, часть из которого представлена в Приложении 4.

Методики отбора персонала в гостиницах

Обычно при отборе кандидатов используют не один, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

К *основным методам предварительной оценки кандидатов* относят: анализ резюме, письма-заявления, предварительное телефонное собеседование, анализ анкеты, проверку отзывов.

К *дополнительным методам отбора персонала* можно отнести тестирование способностей, психологическое тестирование, тестирование знаний и навыков, выполнение пробных заданий и др. Комплексная система может включать следующие **методы отбора персонала в гостинице**:

- *заполнение личностных опросников* – предназначен для выявления личностных особенностей, черт характера. Они измеряют такие черты личности, как самооценка, коммуникабельность, уровень личной зрелости, тревожность, эмоциональная устойчивость и т. д.;
- *сравнение или рейтинг* – призван выявить соответствие работника занимаемой должности при помощи шкалирования его личных качеств. Этот метод включает составление списка задач сотрудника и изучение его деятельности с учетом времени, которое затрачивается на выполнение этих задач, и качества работы;
- *учет мнения независимых экспертов (судей)* – отбор с использованием данного метода может проводиться с применением «перекрестного допроса» независимых экспертов на различные темы, включая все сферы деятельности сотрудника;
- *всесторонняя или круговая оценка* предусматривает оценку сотрудника его коллегами, начальниками и подчиненными. Используется при внутренней ротации кадров в гостинице;

- *комитенты* – оценка группой экспертов возможностей выдвижения кандидата на другие должности;
- *тестирование* позволяет использовать большое количество тестов: квалификационные, общих способностей; интеллектуальные; на внимание и память; межличностных отношений и т. д. Все перечисленные виды тестов хороши тем, что допускают компьютерную обработку данных.
- *деловые игры* – применение различных, чаще групповых, игр, для моделирования каких-либо ситуаций, например, жалоба гостя, конфликт в группе и т. п.;
- *интервью (собеседование)* может использоваться и как предварительный, и как заключительный инструмент отбора. Он позволяет одновременно решить широкий круг задач: получить информацию о наличии опыта, мотивации, деловых качеств; выявить возможные несоответствия требованиям данной вакансии; определить степень соответствия работника организационной культуре; уточнить и проверить формальные сведения, приведенные в резюме и стандартной форме.

При проведении интервью могут быть заданы различные виды вопросов, часть из которых представлена в Приложении 5.

Когда специалист по подбору персонала изучает присланные резюме, его больше всего интересует предыдущий опыт и знания претендента на вакансию. И хотя в резюме рекомендуют указывать личностные характеристики, специалист по персоналу, как правило, не обращает на это особого внимания. Если функционал претендента заинтересовал специалиста службы персонала гостиницы и происходит личная встреча, в том числе собеседование, то здесь уже наибольшее внимание уделяется именно персональным характеристикам человека: кто он, насколько честен, как будет вести себя в коллективе, сможет ли он стать членом команды и т. п.

Обычно в гостиницах к сотрудникам предъявляются требования, которые можно объединить в две группы: профессиональные и личностные.

Профессиональные требования, критерии: теоретическая подготовка в профессиональной сфере, практические навыки работы в профессиональной сфере, знание иностранных языков, навыки работы со специализированными компьютерными программа-

ми, навыки речевой коммуникации, ведения переговоров, навыки управления конфликтами, знания и практические навыки в области маркетинга и техники продаж, менеджмента и самодисциплины, знание законодательных актов, касающихся профессиональной сферы деятельности.

Личностные характеристики: ориентированность на потребности клиента, коммуникабельность, нацеленность на результат деятельности, нацеленность на изменения (гибкость, ситуативность поведения), постоянное рационализаторство (стремление улучшить бизнес-процессы в компании), стремление к саморазвитию, профессиональному росту, личная дисциплинированность, стрессоустойчивость, умение работать в команде.

Исследование требований работодателей в московских и региональных гостиницах показало, что наибольшее значение руководители гостиниц придают не только и не столько профессиональным навыкам, знаниям и опыту кандидатов, сколько их личностным характеристикам.

В своей книге «Мотивация в стиле ЭКШН» Клаус Кобьелл – известный специалист в области гостиничного менеджмента – пишет, что в его отель постоянно присылают множество резюме, из которых он выбирает только те, где написано, что претендент хочет получить большую радость от работы. Пусть даже сейчас нет свободных рабочих мест, но в будущем, когда вакансия появится, этот претендент приедет на собеседование, его глаза будут светиться радостью от профессии, и он будет работать в этом отеле¹.

В свое время для обозначения категории сотрудников, способных работать там, где другие отдыхают, и получать удовольствие от обслуживания гостей, удовлетворения их потребностей, было введено понятие «сервисный» человек. Таких людей видно сразу, даже без проведения тестирования. Проблема только в том, что их очень мало.

Для закрепления основных положений, целей и задач, технологического набора и отбора персонала на предприятии может быть разработано «Положение о приеме на работу в гостиницу».

¹ Кобьелл К. Мотивация в стиле ЭКШН. М.: Альпина Паблишер, 2004. С. 117.

Особенности подбора персонала в гостиницах

При открытии гостиниц международной гостиничной сети в новых регионах сначала приглашают большое количество иностранных сотрудников, чтобы они смогли применить свой опыт работы в других отелях сети. Но по мере приобретения новыми сотрудниками опыта, количество экспатов сокращается до 5–10 % общего количества работников.

Непосредственно перед открытием новой гостиницы международной гостиничной сети в новом регионе, как правило, дополнительно приезжает ряд специалистов из других регионов. Например, при открытии гостиницы «The Ritz-Carlton, Moscow» за две недели до непосредственного открытия отеля в Москву на месяц прибыли 80 топ-менеджеров отелей «Ritz-Carlton» со всего мира. Они организовывали систему тренингов для работников московского отеля. Затем, после открытия, эти люди оставались в российской столице еще две недели, чтобы поддержать своих новых коллег. Конечно, это означает очень большие затраты, но тем самым гостиничная сеть гарантирует качество обслуживания. И такая методика применяется при открытии большинства новых отелей международных сетей в новых регионах.

В настоящее время в гостинице «The Ritz-Carlton, Moscow» процесс подбора, отбора и найма осуществляется сотрудниками отдела кадров вместе с менеджером конкретного отдела либо с топ-менеджером – для кандидатов на управленческие позиции. Кандидаты заполняют специальную анкету, проходят телефонное интервью, психологический опрос по телефону со специалистом отдела кадров (QSP – quality selection process – состоит из 55 вопросов, которые выявляют личностные характеристики потенциального сотрудника) и интервью с менеджером отдела. Собеседование в зависимости от должности ведется либо на русском языке, либо на русском и английском. Кандидат, прошедший все отборочные этапы и предоставивший все необходимые документы, может приступать к работе. Как правило, кандидаты после окончательного оформления на работу проходят в течение 2–3 дней ориентацию, которая включает общее ознакомление с отелем, его правилами, стандарта-

ми, экскурсию по нему и всем его службам. Также они получают брошюры «Вводный курс». На вооружение была взята и программа «21 день», которая предусматривала трехнедельный испытательный срок для всех вновь принятых на работу сотрудников. По его окончании проводится аттестация, на которой оценивается соответствие возложенных на сотрудников во время вводного курса и обучения ожиданий их реальным достижениям за этот срок.

В каждой гостиничной сети свои требования к кандидатам вообще и на определенные позиции, в частности. В общем виде требования к претенденту, предъявляемые в международных гостиничных сетях представлены в Приложении 6.

Какие именно выбрать способ набора и методику отбора персонала, решать специалистам службы персонала гостиницы. Для руководителя гостиницы важно только одно: чтобы вакансия была закрыта в минимальные сроки, с наименьшими затратами на поиск кандидата, и чтобы он соответствовал предъявляемым требованиям.

3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦАХ

Понятие и виды адаптации персонала в организации

Адаптация (от лат. *adaptatio* – приспособление) применительно к рассматриваемой в данном разделе проблеме означает приспособление, подстраивание сотрудника к новой организации и должности. Выделяют два вида адаптации: *первичную*, связанную с приходом нового сотрудника в организацию, и *вторичную*, связанную с перемещением (ротацией) персонала в рамках этой организации. Большинство статей и книг по управлению персоналом посвящено именно первичной адаптации, что объясняется ее важностью, частотой проведения и другими факторами. Вторичная адаптация происходит гораздо реже и, как правило, гораздо чаще благоприятно завершается. Ниже внимание будет уделено обоим видам адаптации.

Важность эффективно организованной на предприятии системы адаптации определяется тем, что по статистике от 80 до 90 % сотрудников, уволившихся в течение первого года работы, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации, и произошло это прежде всего потому, что в ней не были разработаны и реализованы специальные процедуры введения нового сотрудника в компанию (подразделение и должность).

Создание системы адаптации сотрудников позволяет решить ряд задач. Во-первых, от эффективности процесса адаптации в организации зависит то, как быстро сотрудник «войдет» в должность и сможет приносить организации необходимую прибыль. Вторая задача, которая решается в процессе адаптации нового сотрудника, – это снижение издержек по поиску и найму новых сотрудников. Наличие четко регламентированной процедуры адаптации делает

первые несколько месяцев работы сотрудника в новой организации или в новой должности «прозрачными», тем самым снижается риск ухода последнего из организации. Следует иметь в виду, что переход из организации в организацию (и даже из отдела в отдел) всегда является мощным стрессогенным фактором для сотрудника[□], а формализованная и эффективная процедура адаптации является инструментом, нивелирующим его стрессогенность.

Обычно выделяют следующие **аспекты (факторы), влияющие на процесс адаптации сотрудника в коллективе**: организационный, социально-психологический, профессиональный, психофизиологический.

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо, на наш взгляд, сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с «Положением об организационной структуре предприятия» и «Положением об отделе», в котором он станет трудиться. Выдать на руки должностную инструкцию и комплект документов, описанных ниже, в подразделе «Разработка программ адаптации сотрудников в гостинице». Также необходимо представить его непосредственному начальнику (если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем (ее выноса на обсуждение на более высокий уровень при невозможности найти решение на своем).

Социально-психологическая адаптация сотрудника – это принятие им новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму. Необходимо обсудить с новым работником миссию компании, рассказать ему о традициях, существующих в ней, познакомить с коллегами из своего и других подразделений, с которыми он будет связан технологически (круг функциональных связей подразделения фиксируется в соответствующих положениях). При наличии специфических условий осуществления деятельности (закрытость/удаленность подразделения) имеет смысл проведение социально-психологических тренингов, нацеленных на формирование определенных норм и правил взаимоотношений.

Профессиональная адаптация – это постепенное совершенствование профессиональных навыков и навыков сотрудничества, доведение их до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне. Круг данных навыков очерчивается в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки. Рекомендуется разработать и довести до его сведения критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, по возможности, четко поставить задачи.

Психофизиологическая адаптация связана с приспособлением сотрудника к определенному режиму труда и отдыха, принятому в данной организации для данной должности. Ненормированный режим работы, ночные смены могут вызвать физиологический дискомфорт у тех, кто ранее работал в других условиях, например, с 9:00 до 18:00.

Основные мероприятия по адаптации новых сотрудников

На основании данных Исследовательского центра портала SuperJob (исследование проведено в июне 2010 г., выборка – 1000 респондентов) наиболее часто для адаптации новых сотрудников используются следующие инструменты:

1. *«Наставничество»* (так ответили 36 % респондентов) – в течение 1–3 месяцев, а при необходимости и дольше, к новичку приставлен наставника, который вводит его в должность, знакомит с организацией, вводит в курс дела и помогает в решении рабочих, организационных и корпоративных вопросов.
2. *Знакомство с компанией, персоналом, руководством / экскурсия* (26 % респондентов) предполагает ознакомительную экскурсию по подразделениям компании; знакомство с ее историей и традициями, корпоративной культурой, нормами, ценностями, с коллективом.
3. *Обучение* (23 % респондентов). Это может быть обучение перед началом работы, бесплатное обучение и повышение

квалификации в рамках компании, комплексное обучение и интеграция вновь прибывших. На протяжении всего испытательного срока новые сотрудники проходят обучение, которое завершается сдачей теста или другими испытаниями для оценки знаний и качества работы сотрудника.

4. *Тренинги, семинары* (23 % респондентов) – по сути, это одна из форм обучения. Может проводиться вводный курс – тренинг (welcome-тренинг).
5. *Беседы* (15 % респондентов). Это, как правило, общение непосредственного руководителя с новичком. В течение первой недели руководитель ежедневно общается с новым сотрудником и корректирует, направляет, отвечает на массу вопросов. Далее и до окончания срока испытания общение может проходить в рабочем режиме – как с руководителем, так и с опытным коллегой.
6. *Составление личного плана вхождения в должность* (15 % респондентов). Это могут быть различные документы: «Личный план вхождения в должность», «План адаптации принятого сотрудника» и др. В них отражаются мероприятия на весь испытательный срок (в большинстве случаев это три месяца).
7. *Кураторство со стороны HR-службы* (9 % респондентов). Куратор от отдела кадров закрепляется за новичком, либо первые две недели новые сотрудники находятся под опекой сотрудников HR-департамента.
8. *Анкетирование, тестирование* (8 % респондентов) может проводиться в несколько этапов, с определенной периодичностью, новый сотрудник заполняет анкету-отзыв по результатам адаптации и прохождения испытательного срока.
9. *Введение в профессию / должность* (8 % респондентов). Первичный инструктаж обязательно проходят все представители рабочих профессий, руководитель подразделения может осуществлять подробный инструктаж по сложившейся корпоративной культуре организации, системе документооборота, стилю общения и служебных взаимоотношений между сотрудниками.
10. *Корпоративные мероприятия* (4 % респондентов) – ежемесячные/ежеквартальные вечера отдыха для подразделений,

коллективные мероприятия, где представляют новых сотрудников («Посвящение в ... (название должности, компании)»).

11. *Стажировка* (4 % респондентов) – оплачивается стажировка нового сотрудника в течение определенного срока (в зависимости от должности). Эти ситуации встречаются редко.
12. Другое (25 % респондентов). В эту категорию были отнесены различные ответы респондентов: от постановки и контроля выполнения задач на период испытательного срока; справочных материалов (например, стандартов обслуживания), разработки информационного портала для новичков и рассылки информации о приеме нового сотрудника коллегам по электронной почте до «Дня новичка» и других мероприятий.

Если обобщить сказанное выше об инструментах, используемых при проведении адаптации новых сотрудников, можно выделить три группы мероприятий:

- разработка различных информационных материалов с необходимой информацией о предприятии и функциях самого сотрудника;
- организация поддержки новичка одним из сотрудников организации (кураторство или наставничество);
- различные формы обучения и развития новичка в соответствии с индивидуальным планом работ на испытательный срок.

Хорошим примером высокого профессионализма и создания корпоративной культуры является практический опыт московской гостиницы «Рэдиссон САС Славянская», осуществляющей свою деятельность под международным брендом. Все работники отеля носят значок «Yes, I Can!». В первый рабочий день все сотрудники проходят обучение по этой программе. На тренинге разъясняются основные принципы философии компании и отрабатываются навыки поведения (работа в команде, личная ответственность, максимум внимания гостю). В гостинице «Рэдиссон САС Славянская» вновь принятые на работу сотрудники проходят обучение по двум программам: «Добро пожаловать, новый коллега!» и «Yes, I Can! – Выполнение обещаний». Первая рассчитана на восемь часов обучения и включает изучение организационной структуры ООО «Славянская гостиница и деловой центр», кодекса корпоративной культуры, правил внутреннего трудового распорядка и др.

Программа «Yes, I Can! – Выполнение обещаний» разработана корпорацией и является обязательной для всех сотрудников гостиниц сети. Она разъясняет основные принципы корпоративной философии «Yes, I Can!» и стандарты профессионального поведения. Занятие рассчитано на пять часов – это просмотр и обсуждение видеофильма, практические упражнения, ролевые игры. Вторая часть программы называется «Yes, I Can! В твоём отделе» и проводится руководителями различных служб отеля. Рассматриваются конкретные ситуации и их разрешение в соответствии с принципами и стандартами «Yes, I Can!». Руководители высшего звена также проходят обучение по программе «Проводник идей Yes, I Can!», цель которого – научиться помогать подчиненным работать. Профессиональное обучение нового сотрудника правилам «Рэдиссон САС» длится не менее двух недель. По окончании обучения он сдает экзамен и только после этого начинает работать самостоятельно¹.

В гостинице «Космос» новые сотрудники посещают вводные лекции и тренинговые занятия. К ним прикрепляются опытные наставники, которые помогают на первых этапах трудовой деятельности, знакомят с особенностями работы гостиницы. В связи с увеличившимся потоком туристов из Италии, Китая и Германии для отдельных категорий сотрудников организованы занятия по изучению языков этих стран.

А в гостинице «Аэростар» новые сотрудники проходят «Курс обслуживания гостей». Также менеджерам среднего и младшего звена предлагается освоить программу «Мастерство управления», по итогам которой они могут получить сертификат супервайзера.

Использование испытательного срока в процессе адаптации нового сотрудника

Начнем с того, что установление испытательного срока – право, но не обязанность работодателя. Российским законодательством разрешено устанавливать его только новым сотрудникам и только определенных категорий.

¹ <http://www.prohotel.ru>

В соответствии со ст. 70 «Испытание при приеме на работу» Трудового кодекса РФ «Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- лиц, избранных по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;
- беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, окончивших имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения;
- лиц, избранных на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- лиц, заключающих трудовой договор на срок до двух месяцев;
- иных лиц в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором».

При этом «срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе».

Тем не менее, как показывает практика, в большинстве случаев при приеме на работу для новых сотрудников целесообразно устанавливать испытательный срок. Во-первых, это необходимо делать

в случаях, когда руководитель отдела кадров не является еще опытным специалистом и не вполне уверен в своих силах точно определить способности новичка при его отборе, а во-вторых, иногда даже очень опытные HR-профессионалы сталкиваются с так называемыми *job seekers* – людьми, которые прекрасно себя «продают». Такие кандидаты либо не имеют достаточной квалификации и опыта, но могут хорошо «произвести впечатление» (многие, в том числе рекрутинговые компании, сейчас оказывают услуги по тому, как правильно подготовиться к собеседованию и подороже себя «продать»), либо имеют некоторый уровень квалификации, а иногда и достаточно высокий, но совершенно не заинтересованы в достижении достойных результатов. Для них определяющее значение имеют материальная составляющая работы и их статус. Поскольку ошибиться в приеме кандидата все-таки возможно, для снижения уровня риска лучше все-таки в разрешенных законодательством случаях устанавливать испытательный срок.

По статистике 30–40 % новых сотрудников не проходят испытательный срок по различным причинам, в том числе и из-за несоответствия занимаемой должности. В соответствии со ст. 71 «Результат испытания при приеме на работу» Трудового кодекса РФ «При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание». В этом случае расторжение трудового договора производится без учета мнения соответствующего профсоюзного органа и без выплаты выходного пособия. Сотрудник в период испытательного срока также имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

Таким образом, применение испытательного срока позволит сократить расходы работодателя на выплату выходных пособий увольняемым сотрудникам. Но при этом появляется риск того, что и сотрудник, воспользовавшись своим правом, не будет отрабатывать положенное по законодательству время, а уйдет уже через три дня после того, как сообщил о своем решении работодателю.

Как правило, многие компании на период испытательного срока устанавливают новичкам зарплату несколько ниже той, которую получают уже работающие на аналогичной должности, либо новичок не имеет права пользоваться всеми льготами, предусмотренными в организации (например, в гостиницах «Марриотт» часть льгот доступна новичкам только после окончания испытательного срока (90 дней)). Эта практика хорошо себя зарекомендовала практически для всех категорий сотрудников, за исключением топ-менеджеров, которым может быть сразу установлен должностной оклад, а бонусы они все равно получают по итогам длительного периода времени.

Исследования показывают, что только к концу испытательного срока сотрудник начинает работать на 70 % своих возможностей. Тогда встает вопрос, а насколько возможно его «нагружать». Следует ли увеличивать нагрузку постепенно? Ряд практиков в области HR считают, что в период испытательного срока новичка надо нагружать максимально, давать разноплановые поручения и ставить разнообразные задачи для того, чтобы была возможность оценить его поведение именно в таких стрессовых и не вполне стандартных условиях. Если он справится с этими нагрузками, есть вероятность, что в обычном режиме он также будет достаточно результативен.

Новые сотрудники покидают организацию в период испытательного срока или в течение первого года работы в гостинице по следующим причинам:

- несовместимость с остальными сотрудниками в службе, отделе;
- неудовлетворенность стилем руководства, в том числе непосредственного руководителя;
- несовпадение представлений о гостинице, условиях труда и его оплаты с реальной ситуацией («утрата иллюзий»);
- непонимание сотрудником предъявляемых к нему требований со стороны непосредственного руководства.

Кроме того, причинами увольнения новых сотрудников могут быть ошибки в разработке и реализации адаптационных процедур, такие как¹:

- несоответствие целей адаптации и применяемых инструментов, технологий;
- нечеткое распределение ролей участников адаптационного процесса;
- отсутствие системы контроля за процессом адаптации и четких критериев оценки эффективности адаптации.

Продолжительность первичной адаптации зависит от множества факторов (табл. 3.1) и может продолжаться от 3–6 месяцев до 1–3 лет.

Таблица 3.1

**Факторы, влияющие на процесс адаптации
нового сотрудника в гостинице**

Факторы, зависящие от менеджмента гостиницы	Факторы, зависящие от сотрудника
<i>Формальные факторы</i> – наличие разработанных нормативных документов по адаптации новых сотрудников, эффективность их использования	<i>Компетенции сотрудника</i> – знания, умения и навыки в профессиональной сфере деятельности, предыдущий опыт работы на аналогичной должности
<i>Неформальные факторы</i> – социально-психологический климат в коллективе, неформальная корпоративная культура и ее атрибуты (ценности, нормы и правила поведения, в том числе в отношении новичков)	<i>Социально-психологические факторы</i> – гибкость, адаптивность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, система мотивации, уровень ожиданий и др.

В процессе адаптации нового сотрудника обычно выделяют три основных направления: введение в организацию (гостиницу), введение в подразделение (отдел, службу гостиницы), введение в должность (конкретная должность в данной гостинице).

¹ Володина Н. Адаптация персонала. М.: ЭКСМО, 2010. С. 36.

Особенности адаптации отдельных категорий сотрудников в гостиницах

Различные специалисты в области HR-менеджмента придают большее или меньшее значение тому или иному виду адаптации их значению для различных категорий сотрудников. Так, используя данные исследований Н. Володиной¹, приоритетность того или иного вида адаптации для сотрудников можно представить в виде рис. 3.1.

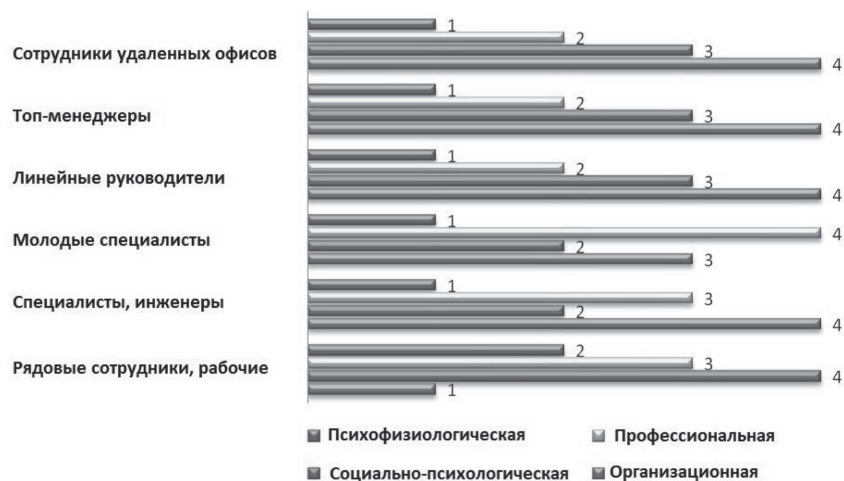


Рис. 3.1. Соотношение важности видов адаптации для разных категорий новых сотрудников

Как видно из данных рис. 3.1, для молодых специалистов наиболее важной является профессиональная адаптация, причем не только к данному предприятию, должности, но и вообще к бизнес-среде в целом из-за отсутствия у них опыта работы. Для представителей рабочих специальностей важнее остальных социально-психологическая адаптация к коллективу, поскольку

им чаще других приходится работать в условиях командной организации труда (смена, бригада и т. п.). Для остальных групп персонала на первом месте по важности организационная адаптация.

Остановимся на особенностях адаптации топ-менеджеров. В отличие от остальных категорий сотрудников, отраженных на рис. 3.1, у топ-менеджера она происходит не только и не столько по отношению его к организации, сколько его подчиненных к нему. Поэтому часто следствием неэффективной адаптации руководителя являются увольнения его подчиненных по той причине, что они «не сработались» с новым начальником.

В гостиничном бизнесе, и не только в нем, редко разрабатываются какие-либо особые процедуры адаптации нового руководителя гостиницы или его первых заместителей. Если линейный руководитель может обратиться за советом к вышестоящему руководителю, то у топ-менеджера часто такой возможности нет. При этом объем новой информации и важность решаемых задач у топ-менеджера несравнимо выше, чем у его подчиненных.

В целом, результаты исследований показывают, что только около 30 % топ-менеджеров довольны процессом своей адаптации на новом рабочем месте. При этом более половины руководителей достигают максимума своей эффективности через 3–5 лет после прихода в новую компанию, примерно трети менеджеров хватает 1–2 лет, а десятая часть тратит на это 5–10 лет.

Для повышения эффективности адаптации топ-менеджера и скорейшего выхода его на максимальную результативность можно применять относительно новую методику – «майнд-менеджмент». Эта технология основана на использовании для отражения потоков информации так называемых интеллект-карт («умных карт»). Топ-менеджеру в период адаптации приходится, по сути, «в режиме он-лайн» быстро обрабатывать, анализировать и систематизировать огромные потоки поступающей новой информации. Уделяя в конце или начале дня несколько минут построению и анализу ключевых областей, новый управляющий сможет гораздо быстрее войти в курс дела и создать систему регулярного менеджмента. Подробнее об этой технологии

¹ Володина Н. Адаптация персонала. М.: ЭКСМО, 2010. С. 49.

можно прочитать в соответствующей литературе¹ или пройти обучение на тренингах, например, «Интеллект-карты (mind-maps)»².

Разработка программ адаптации сотрудников в гостинице

Практический опыт и проведенные исследования позволили выявить основные *ошибки менеджмента гостиниц при проведении адаптации новых сотрудников*:

- отсутствие разработанного стандарта процесса адаптации новых сотрудников;
- излишний формализм – реализация программ адаптации без учета индивидуальных особенностей новых сотрудников;
- стремление свести адаптацию к передаче некоторого объема информации новому сотруднику, не уделяя при этом внимания процессу вхождения сотрудника в новый коллектив.

Таким образом, для устранения вышеуказанных ошибок следует, во-первых, разработать внутренний нормативный документ, регламентирующий процедуры адаптации новых сотрудников. Целесообразно поручить разработку «Положения об адаптации новых (вновь принятых) сотрудников в гостинице» кадровой службе (HR-отделу) с привлечением к этому руководителей структурных подразделений, а также юриста (чтобы правильно отразить положения существующего трудового законодательства). Содержание данного Положения зависит от особенностей конкретной гостиницы (независимая или сетевая, российский менеджмент или иностранный и т. п.), ее политики в отношении управления персоналом. В любом случае документ четко описывает процедуры и технологии адаптации, применяемые в гостинице. Обычно «Положение об адаптации новых сотрудников в гостинице» содержит следующие разделы:

¹ Бьюзен Т. и Б. *Супермышление*. М.: Попурри, 2007; Бехтерев С. *Майнд-менеджмент. Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт*. М.: Альпина Паблишерз, 2009.

² См. <http://www.mind-map.ru>

1. *Общие положения*: здесь указывают назначение документа, основные цели его разработки.
2. *Описание технологии адаптации*: раскрываются этапы проведения адаптации, задачи каждого этапа, процедуры, применяемые на каждом этапе, продолжительность этапов.
3. *Контроль процесса адаптации*: дается описание контрольных мероприятий, промежуточных и итоговых результатов адаптации.
4. *Ответственность за проведение программы адаптации*: описывается распределение ответственности лиц, непосредственно участвующих в процессе адаптации новых сотрудников, – непосредственный руководитель сотрудника, наставник, бизнес-тренер, представить отдела кадров, его руководитель и т. п.

Приведенная здесь структура «Положения об адаптации новых (вновь принятых) сотрудников в гостинице» является примерной. Например, в конкретном отеле может отсутствовать последний раздел об ответственности сотрудников организации. Вместо этого права и обязанности всех лиц, участвующих в процессе адаптации, указывают во втором и/или третьем разделе Положения.

Положение может иметь различные приложения, например:

1. «*План работы нового сотрудника на испытательный срок*» – разрабатывается непосредственным руководителем нового сотрудника. В нем отражаются конкретные задания, сроки их выполнения, ответственное лицо и оценка выполненного задания.
2. «*Оценка сотрудника во время прохождения испытательного срока*» – непосредственный руководитель сотрудника заполняет заранее разработанную таблицу, оценивая различные умения и качества сотрудника в процессе или по итогам испытательного срока.
3. «*Оценочная карта нового сотрудника*» – заранее подготовленную форму для оценки работы нового сотрудника заполняет его непосредственный руководитель, но также к этому могут быть привлечены и другие сотрудники, контактировавшие с новичком в период испытательного срока.

4. «Личный план профессионального и служебного развития» – последнее приложение к Положению, в котором сотрудник самостоятельно описывает свои планы дальнейшего развития и карьеры в данной гостинице.

Примерная форма Положения и приложений к нему представлены в Приложениях 8–13.

С целью повышения эффективности адаптационных процедур рекомендуется сформировать набор документов и других материалов, которые сотрудник получает в первый день работы в компании (этот комплект может также выдаваться сотрудником отдела кадров уже при оформлении). Комплект может иметь разные названия: «Комплект новичка», «Папка нового сотрудника», «Путеводитель по гостинице» и т. п. Он может включать: должностную инструкцию, положение о структурном подразделении, в котором сотрудник будет работать, «Стандарты обслуживания», другие локальные нормативные документы, Книгу сотрудника (пример представлен в Приложении 14), Адаптационный лист (Приложение 15), корпоративные памятки и положения, последний выпуск корпоративного издания, телефонный справочник (если он не включен в «Книгу сотрудника»), «Обращение к сотруднику в его первый рабочий день в гостинице» (Приложение 16). Кроме того, сотруднику может быть выдан комплект рекламных материалов о гостинице (брошюры, буклеты и т. п.) и какие-либо корпоративные сувениры (ручка, блокнот и т. п.). В качестве примера документов, включаемых в папку нового сотрудника, в Приложении 17 представлен «Индивидуальный план введения в должность портье по обслуживанию гостей».

Также рекомендуется разрабатывать «Матрицу адаптации». Это может быть документ, составленный в произвольной форме, содержащий ответы на четыре вопроса¹:

- Кого адаптируем? (Указывается фамилия, имя и отчество сотрудника, подразделение, в котором он будет трудиться, фамилия непосредственного руководителя);
- Когда происходит адаптация? (Обычно выделяются следующие контрольные точки (периоды): вводный этап – первый

рабочий день; ознакомительный этап – первая неделя работы; вхождение в должность – первые три месяца работы; оценочный этап – за две недели до конца испытательного срока; заключительный этап – за три дня до конца испытательного срока);

- Как адаптируем? (Описываются конкретные технологии адаптации, используемые в организации локальные нормативные положения – «Положение об адаптации», «Комплект новичка» и др.);
- Кто ответственен за процесс адаптации? (Определяются участники адаптационного процесса и зоны их ответственности).

Особенности вторичной адаптации сотрудников в гостинице

Вторичная адаптация сотрудников в гостинице связана с ротацией кадров и бывает как горизонтальной (перемещение на аналогичную по уровню иерархии должность), так и вертикальной, которая, в свою очередь, подразделяется на повышение и понижение в должности, т. е. перемещение по уровням иерархии в гостинице. К вторичной адаптации можно также отнести адаптацию женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения длительных учебных курсов и т. п.

В отличие от первичной адаптации, когда сотруднику может быть установлен испытательный срок, тем, кто уже работает в компании, при переводе на новую должность устанавливать испытательный срок запрещено действующим законодательством.

Для повышения эффективности вторичной адаптации рекомендуется проводить анкетирование сотрудников процессе и по результатам ее прохождения. Так, в случае повышения сотрудника в должности можно использовать анкету для сотрудников, назначенных на новую должность в гостинице, пример которой представлен в Приложении 18.

¹ Володина Н. Адаптация персонала. М.: ЭКСМО, 2010. С. 24.

Полученный в процессе анкетирования материал позволит не только понять индивидуально-личностные особенности сотрудника в процессе его вторичной адаптации на новом месте в гостинице, но и определить общие проблемы вторичной адаптации в гостинице (ее «узкие места») и собрать предложения сотрудников по улучшению этого процесса (13-й вопрос анкеты, см. Приложение 18).

Для повышения эффективности не только первичной, но и вторичной адаптации, рекомендуется использовать систему наставничества. Пример «Положения о наставничестве» представлен в Приложении 19.

Эффективность программ адаптации персонала в гостиницах

Для оценки эффективности программ адаптации сотрудников используются три группы показателей эффективности:

- адаптации персонала в целом по гостинице;
- процесса адаптации конкретного сотрудника;
- отдельных адаптационных технологий, механизмов.

К показателям, характеризующим эффективность системы адаптации, можно отнести следующие:

- *стоимость адаптации одного сотрудника* – учитываются затраты времени наставников или кураторов, всех сотрудников гостиницы, вовлеченных в процесс адаптации конкретного сотрудника;
- *удельный вес сотрудников, включенных в систему адаптации*, – определяется отношением количества сотрудников, для которых разработаны и были реализованы адаптационные процедуры, к среднесписочной численности сотрудников гостиницы;
- *удельный вес сотрудников, успешно прошедших испытательный срок*, – определяется отношением количества сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, к среднесписочной численности сотрудников гостиницы;
- *доля новых сотрудников, покинувших компанию в течение испытательного срока*, в том числе по их собственной

инициативе – общий показатель определяется отношением количества сотрудников, покинувших компанию в течение испытательного срока (по инициативе гостиницы и по собственной инициативе), к среднесписочной численности сотрудников гостиницы;

- *доля новых сотрудников, покинувших компанию в течение испытательного срока по собственной инициативе* – это отношение количества сотрудников, покинувших компанию в течение испытательного срока по собственной инициативе, к среднесписочной численности сотрудников гостиницы.

Эффективная программа адаптации выполняет две одинаково важные функции: производственный инструктаж и построение организационного поведения сотрудника. В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация в идеале получает следующий результат:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- формирование кадрового резерва из числа наставников, которые приобретают опыт руководства;
- сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Эффективная программа адаптации повышает лояльность сотрудников. Здесь можно также привести интересный опыт работы с новичками Джона Янча (малый бизнес, «Zappos»)¹: «Если ваш бизнес связан с клиентами, то каждый член команды, по сути, работает в службе клиентской поддержки, не подозревая об этом. После недели работы в „Zappos“ сотруднику делают предложение: увольняйся сегодня и получи \$ 1000 к зарплате. Стоимость содержания сотрудников, не преданных компании, превышает расходы на то, чтобы от них избавиться».

¹ BLOG: Small Business Marketing Blog from Duct Tape Marketing. <http://www.ducttapemarketing.com/blog>

В заключение данного раздела хотелось бы отметить, что разработка и использование адаптационных процедур не являются панацеей от всех бед и не дают стопроцентную гарантию снижения текучести кадров. Более того, учитывая, что внедрение программы адаптации требует существенных затрат времени и средств (создание соответствующих положений и распоряжений, дополнительные затраты времени руководителей и специалистов – наставников новичков, отвлечение их от основной работы и т. п.), разработка таких процедур может быть целесообразна, только если она эффективна (результат превышает затраты).

Сложность только в том, что посчитать эту эффективность достаточно сложно. Однако наметившийся подъем рынка труда приводит к тому, что сотрудники при выборе работодателя, помимо всего прочего, будут учитывать, существуют ли на предприятии адаптационные процедуры. Следовательно, со временем они станут нормой, и менеджменту гостиниц придется уделять им все больше внимания.

4. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦАХ

Цели и методы оценки работы служб (отделов), конкретных сотрудников

Вначале рассмотрим определения понятий «оценка» и «аттестация» персонала.

Аттестация персонала в гостиничном бизнесе представляет собой комплексный метод оценки сотрудников гостиницы для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата занимаемой или вакантной должности.

Оценка персонала является более широким понятием и может проводиться гораздо чаще и в иных ситуациях, чем аттестация. Например, оценка может осуществляться при приеме на работу, по результатам обучения, прохождения испытательного срока и т. п. Поэтому в начале данного раздела рассмотрим вопросы организации оценки в целом (цели, задачи, методики и т. п.), а затем перейдем собственно к ситуациям аттестации персонала гостиниц.

Время от времени все руководители компаний задумываются о том, что хорошо было бы максимально точно определить, насколько эффективно работает тот или иной отдел, конкретный сотрудник и каков их вклад в результаты работы всего предприятия. Особенно актуальной эта проблема становится в условиях кризиса, когда встают вопросы о необходимости определения приоритетных направлений деятельности (СЗХ – стратегических зон хозяйствования), о сокращении численности персонала, изменении системы оплаты труда. Собственнику бизнеса важно всегда иметь четкое представление о том, как определить текущую эффективность работы любого отдела и каждого конкретного сотрудника,

а также какие изменения возможны в связи с реализацией определенных мер для принятия экономически обоснованных управленческих решений.

Рассмотрим, каким именно образом можно проверить эффективность и качество работы отделов логистики, маркетинга и продаж.

Прежде всего, выделим *основные ошибки*, которые допускают руководители предприятий при проведении проверки качества работы этих отделов:

- проверки проводятся бессистемно, порой спонтанно;
- не определена методика проверки, конкретные параметры, показатели, по которым она осуществляется;
- персонал не имеет полной информации о том, каким образом, по каким критериям будет делаться оценка, какими могут быть последствия проверки;
- отсутствует прямая связь между результатами проверки и системой стимулирования персонала.

Таким образом, обобщая все вышеуказанные ошибки, можно сделать вывод о том, что самое важное в организации этой деятельности – «определить правила игры», ознакомить с ними всех заинтересованных лиц и обеспечить выполнение данных правил всеми участниками процесса.

Выделим несколько основных этапов деятельности по оценке результатов и качества работы отделов логистики, маркетинга и продаж.

1. Определяется перечень показателей оценки качества работы отдела. В зависимости от принятой в организации системы планирования и/или этапа жизненного цикла предприятия могут быть использованы *два подхода к формированию системы показателей* оценки результатов деятельности отделов:

- *функциональный (процессный) подход* (определение показателей в зависимости от того, какие функции закреплены за отделом, конкретными сотрудниками, какие именно виды деятельности (процессы) они осуществляют) – обычно применяется на этапе становления системы управления предприятием, внедрения системы операционного управления на постоянной основе. Этот подход используют, как правило, при

составлении большинства должностных инструкций (раздел «Должностные обязанности»). Пример применения данного подхода представлен в табл. 4.1;

Таблица 4.1

Пример системы показателей, характеризующих деятельность отделов маркетинга и продаж гостиницы (функциональный подход)

Должностные обязанности начальника отдела маркетинга и продаж (выдержки из должностной инструкции)	Виды деятельности	Название и вид показателей оценки качества работы отдела	
		показатели, выраженные в абсолютных единицах измерения	относительные показатели, выраженные в %
Составляет маркетинговые прогнозы и планы	Представление плана работы отдела маркетинга и продаж на следующий месяц по утвержденной форме не позднее 15 числа месяца, текущего месяца	–	Процент планов, сданных в установленный срок по утвержденной форме
Разрабатывает бюджет маркетинга и обеспечивает его соблюдение	Составление бюджета маркетинга. Обеспечение выполнения бюджета маркетинга. Составление отчета о выполнении бюджета	Бюджет маркетинга, тыс. руб.	Процент выполнения бюджета: <ul style="list-style-type: none"> • в целом по отделу; • по бюджетным статьям

• *целевой подход* (определение показателей в зависимости от целей организации) – применяется при переходе к системе стратегического управления предприятием или изменении стратегии развития (обеспечивается связь между показателями работы конкретного отдела и работы всей компании). Поскольку точно определить вклад каждого отдела в общие результаты деятельности бывает сложно, этот подход в большей степени может использоваться при разработке системы стимулирования. В практике автора была, правда, не гостиница, а торговая компания (сеть торговых палаток в нескольких районах Москвы), в которой для всех продавцов без исключения был установлен только один показатель оценки – объем продаж. Значение его определялось дифференцированно – в зависимости от месторасположения торгового объекта (близость к метро, проходимость и т. п.). По результатам выполнения плана по объему продаж определялась зарплата и всех сотрудников офиса, вплоть до уборщиц. Во многом благодаря использованию такой системы оценки результатов труда и ее четкой связи с системой оплаты труда компания показывала до кризиса очень высокие ежегодные темпы роста.

При целевом подходе обычно определяются группы показателей в соответствии с корпоративными целями или целями деятельности конкретного отдела (табл. 4.2).

Таблица 4.2

**Пример системы показателей,
характеризующих деятельность отдела продаж**

Цель	Показатель	Единица измерения	Плановое значение
Увеличение объема продаж продукции (услуг) предприятия	1. Объем продаж за отчетный период	тыс. руб.	3000
	1.1. Процент новых клиентов за период	%	5

Возможно и одновременное использование этих двух подходов на предприятии (например, в отделе маркетинга и рекламы (табл. 4.3)).

Таблица 4.3

**Использование функционального и целевого подхода
при формировании системы показателей оценки
работы отдела маркетинга и рекламы**

Показатели деятельности отдела, выраженные в абсолютных единицах измерения (тыс. руб., ед., чел. и т. п.)	Показатели эффективности деятельности отдела (находятся как относительные показатели, выражаются, как правило, в процентах)	Показатели эффективности деятельности компании в целом
Маркетинговый бюджет (тыс. руб.). Количество рекламных кампаний (ед.). Рекламный бюджет (тыс. руб.)	Доля новых клиентов (по категориям клиентов). Рентабельность средств рекламы	Объем продаж. Известность торговой марки. Имидж предприятия
Функциональный (процессный) подход		Целевой подход

В целом, можно выделить следующие *правила определения системы показателей оценки деятельности отдела (отдельных сотрудников)*:

- оптимальное количество показателей – 5–10. Максимальное количество – 25;
- показатели легко рассчитываются на основе данных отчетности предприятия, отсутствует субъективность в определении показателей;
- плановые задания реально достижимы (вероятность не менее 70–80 %);
- показатели установлены в соответствии с зоной ответственности отдела (сотрудника);

- значения показателей определены в соответствии со спецификой деятельности предприятия (например, для филиалов в разных регионах устанавливаются разные планы);
- система показателей и их значения пересматриваются с периодичностью примерно один раз в год.

В российской практике часто используется такой прием: для руководителя отдела устанавливается не более семи показателей для оценки результатов работы отдела в целом, а для сотрудников отдела – от трех до пяти показателей. Но каждое правило имеет свои исключения, как, например, в приведенном выше примере с торговыми палатками, где установлен только один показатель – объем продаж.

2. Определяются методики проверки качества работы отделов, служб гостиницы. При выборе методик проведения оценки качества работы отделов, служб гостиницы прежде всего следует четко понимать цель проверки. Именно конкретная цель определяет, какой будет вся система проверки. В противном случае вся система теряет смысл, получается проверка ради проверки.

Целей проверки качества работы отделов может быть много. Выделим *основные* из них:

- *оценить деятельность отдела в целом.* Оценивается выполнение отделом функциональных обязанностей в соответствии с «Положением об отделе» (может использоваться как функциональный (см. табл. 4.1), так и целевой подход (см. табл. 4.2), либо эти подходы используются комплексно (см. табл. 4.3);
- *оценить деятельность отдельных сотрудников отдела.* Оценивается выполнение сотрудниками функциональных обязанностей в соответствии с «Должностной инструкцией» по каждой должности, определяется уровень квалификации, ключевых компетенций, профессиональные и личностные характеристики сотрудников;
- *оценить соответствие деятельности отдела установленным корпоративным стандартам и регламентам деятельности.* Оценивается выполнение сотрудниками отдела требований нормативных документов предприятия – корпоративных стандартов, регламентов работы, правил внутреннего трудового распорядка, дресс-кода и т. д.

- *оценить удовлетворенность клиентов продукцией (услугами) и качеством обслуживания.* Оценка удовлетворенности клиента качеством складывается из трех составляющих: удовлетворенность самой продукцией (услугой); культурой обслуживания на всех этапах процесса обслуживания; организацией обслуживания (продолжительность обслуживания, условия организации процесса обслуживания (вплоть до температуры воздуха в офисе при оформлении заказа) и т. д.). Важно проводить такую оценку в отношении не только внешних клиентов, но и внутренних (других отделов, связанных с отделами маркетинга, продаж и логистики).

В зависимости от целей могут использоваться различные методики оценки качества работы сотрудников и подразделений гостиницы (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Взаимосвязь целей и методов оценки качества работы служб, отделов, отдельных сотрудников гостиницы

Цель оценки	Методы оценки	Комментарии
Оценить деятельность отдела, службы в целом	Аналитические методы:	Методы статистического анализа являются основой диагностики финансово-хозяйственной деятельности отдела. Они включают: анализ средних и относительных величин, группировку, графический анализ, индексный, корреляционный анализ, регрессионный анализ, дисперсионный, экстраполяционный анализ, метод главных компонент. На практике главным образом анализируется изменение абсолютных значений показателей по периодам (метод относительных величин, графический анализ, индексный метод).
	• статистического анализа;	

Продолжение табл. 4.4

Цель оценки	Методы оценки	Комментарии
	<ul style="list-style-type: none"> факторного анализа; 	Метод факторного анализа основан на статистическом исследовании ряда факторов, имеющих как отрицательное, так и положительное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности отдела.
	<ul style="list-style-type: none"> рейтинговый; 	Рейтинговый метод основан на сравнении между собой и расположении в определенном порядке (ранжировании) отдельных показателей оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности, например, отдела логистики по отношению к другим отделам компании.
	<ul style="list-style-type: none"> конъюнктурного анализа 	Метод конъюнктурного анализа предполагает исследование конъюнктуры рынка, т. е. текущего состояния спроса и предложения продукции (работ, услуг) анализируемого предприятия, сравнения основных параметров деятельности предприятия (отдела) и конкурентов
Оценить деятельность отдельных сотрудников отдела, службы	Количественные и качественные методы: <ul style="list-style-type: none"> методика оценки персонала «360 градусов»; ассесмент-центр; интервью по компетенциям; 	Количественные методы оценки уровня качеств работника – все методы с числовой оценкой (обычно в баллах или процентах). Качественные методы оценки уровня качеств работника основаны на использовании экспертных заключений. К ним относятся, например, методы биографического описания,

Продолжение табл. 4.4

Цель оценки	Методы оценки	Комментарии
	<ul style="list-style-type: none"> методы дистанционной оценки (кейсы, тесты (профессиональные и психологические, анкеты, опросные листы и т. п.); хронометраж и ФРВ 	деловой характеристики, специальной оценки (кейсы, тесты (профессиональные и психологические, анкеты, опросные листы и т. п.); хронометраж и ФРВ) деловой характеристики, специальной устного отзыва и т. п. К методам, используемым для оценки деятельности отдельных сотрудников, также относятся методы хронометража (обычно на отдельные операции, бизнес-процессы) и фотографии рабочего времени (ФРВ) (на группу операций или весь рабочий день)
Оценить соответствие деятельности отдела, службы установленным корпоративным стандартам и регламентам деятельности	<ul style="list-style-type: none"> метод «Тайный гость»; текущие ежедневные проверки; комиссионная проверка; метод конъюнктурного анализа 	Метод «Тайный гость» предполагает общение с сотрудниками отдела (личное, по телефону, электронной почте и т. д.) «подставных клиентов» (экспертов), которые общаются с сотрудниками под видом заинтересованных посетителей и дают оценку качества работы как самого персонала, так и всего заведения по заранее установленному формату оценки в соответствии с принятыми в организации корпоративными стандартами и установленными регламентами работ. Метод конъюнктурного анализа позволяет оценить соответствие корпоративных стандартов сложившейся ситуации на рынке.

Окончание табл. 4.4

Цель оценки	Методы оценки	Комментарии
Оценить удовлетворенность клиентов продукцией (услугами) и качеством обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> • метод анкетирования; • метод интервьюирования, • использование опросных листов 	<p>Для использования этих методов можно разместить анкету на сайте предприятия, провести телефонный опрос или личные интервью с клиентами (наиболее эффективно, когда используется как элемент личной беседы). Важным аспектом этой оценки является выявление ключевых ценностей и потребностей клиентов и оценка уровня их удовлетворения. Рекомендуется проводить оценку удовлетворенности клиентов регулярно с определенной периодичностью, например, один раз в месяц, а также до и после каких-либо нововведений</p>

Во время оценки персонала гостиниц могут быть использованы различные методики. Рассмотрим некоторые из них.

Полуструктурированные интервью по резюме чаще всего применяются в ходе собеседования с кандидатами на вакантные должности (чаще всего на позиции специалистов и руководителей среднего уровня гостиницы). Такое интервью сочетает заранее подготовленные вопросы (как в структурированном интервью) и свободный порядок проведения (как в свободном собеседовании). Полуструктурированное интервью предполагает как открытые вопросы, на которые соискатели дают развернутые ответы, так и тестовые вопросы с вариантами ответов.

Эта структура помогает не уклоняться от темы интервью и гибко вести беседу. Интервью с одним кандидатом длится от 25 до 40 минут. В результате специалисты гостиницы получают более развернутую информацию (по сравнению с представленной в резюме) об опыте кандидата, выполняемых им функциях, причинах поиска

новой работы и многом другом. Это позволяет принять взвешенное решение о дальнейшем взаимодействии с кандидатом (проводить ли тестирование, приглашать ли на следующий уровень собеседований и т. д.)

Интервью по компетенциям позволяет прогнозировать успешность кандидата или сотрудника при решении профессиональных задач, что необходимо для построения индивидуальных планов развития и принятия решений о возможных перемещениях сотрудника на новую должность. В среднем такое интервью проводится от 40 минут до 1,5 часов.

**Пример структуры интервью «Анализ работы»
(для отдела продаж)**

- Контекст:**
- Точное название вашей должности.
 - Название отдела, в котором вы работаете.
 - Кто ваш руководитель? Перед кем вы отчитываетесь, кому подчиняетесь?
 - С кем вы работаете?
 - Нарисуйте структуру вашей организации.
- Цели:**
- Что вы считаете главной целью вашей работы?
 - Насколько эта цель поддерживается другими целями?
- Основные обязанности:**
- Опишите ваши основные обязанности.
 - Какие из них наиболее важны?
 - Сколько времени вы тратите на выполнение каждой из них?
 - Какие из них второстепенные, менее важные?
 - Сколько времени уходит на менее важные обязанности?
- Рабочие действия:**
- Какой документацией (книги, отчеты, руководства и т. п.) вы пользуетесь?
 - Для чего вам нужна документальная информация?
 - Насколько информация важна для вашей работы?
 - Какую письменную работу вам приходится выполнять?
 - Как часто приходится писать и на чем (или чем)?
 - Какой числовой информацией (таблицы, отчеты и т. п.) вы пользуетесь?

- Для чего нужна числовая информация?
- Какого рода вычисления и расчеты вам необходимо делать?
- Какой визуальной информацией (графики, схемы, диаграммы и т. п.) вы пользуетесь?
- Для чего вам нужна визуальная информация?
- Часто ли вы пользуетесь визуальной информацией?
- Какую визуальную информацию вы готовите?
- Как часто приходится это делать?
- Какими компьютерными программами вы пользуетесь?
- Для чего именно вы используете компьютерные программы?
- Насколько компьютерные программы важны для вашей работы?

- Квалификация:
- Требуется ли для выполнения вашей работы специальная квалификация?
 - Какой уровень общего образования необходим для выполнения вашей работы?
 - Нужна ли профессиональная квалификация (специальное образование) для выполнения вашей работы?

- Опыт работы:
- Нужно ли иметь особый опыт для выполнения вашей работы?
 - Какого рода опыт вам требуется?
 - Что может случиться, если у выполняющего вашу работу не будет достаточного опыта?
 - Почему вы считаете необходимым для выполнения вашей работы наличие такого опыта?

- Руководство:
- Кто контролирует вас, кто руководит вашей работой?
 - Насколько в вашей работе важны контроль и руководство?
 - Как часто вашу работу контролируют?
 - Как ваш руководитель узнает, что результат проделанной работы соответствует требованиям?
 - Контролируете ли вы работу других людей?

- Как вы осуществляете контроль (руководство) за другими людьми?
- Насколько важно то, что вы делаете?
- Как часто вам приходится предпринимать действия по контролю (руководству) другими людьми?
- Каково в вашей деятельности соотношение рутинной и нестандартной работы?

- Рабочие контакты:
- С какими сотрудниками вы взаимодействуете в гостинице?
 - Почему вам нужно контактировать с этими людьми?
 - Насколько важны контакты с этими людьми?
 - Взаимодействуете ли вы с людьми за пределами вашей гостиницы (в плане работы)?
 - С кем именно вы контактируете?
 - Как осуществляется контакт (по телефону, при личной встрече, через письма, по факсу, по электронной почте, другое)?
 - Насколько важны эти контакты?
 - Как часто вы взаимодействуете с этими людьми?

Для оценки профессиональных знаний многие гостиницы создают **базу профессиональных тестов**, которая периодически обновляется и пополняется: для службы приема и размещения, для маркетологов, для отдела продаж.

Очень часто гостиницы используют **психологические тесты** (ниже будут описаны некоторые из них), например, на этапе подбора кандидатов на вакантные должности. Данный метод позволяет выявить такие параметры личности, как конфликтность, индивидуализм – командность, стрессоустойчивость, мотивация и т. п. На первой встрече менеджер по персоналу предупреждает кандидатов о том, что одним из этапов отбора является психологическое тестирование, а также заручается их письменным согласием на прохождение этой процедуры. Если кандидат заинтересован в трудоустройстве в данную гостиницу, он, как правило, соглашается пройти психологические тесты. Результаты тестирования дают дополнительную информацию о кандидате, они лишь дополняют картину, поэтому не могут стать причиной отказа в приеме на работу.

Тестирование проводится в двух формах: бланковой и компьютерной. Продолжительность тестирования одного человека варьируется в пределах 1–2,5 часов. Всем сотрудникам, прошедшим тестирование, обязательно нужна обратная связь – ведь человек, участвующий в любых испытаниях и оценочных процедурах, имеет право знать о своих результатах.

Если гостинице нужно оперативно собрать важную информацию по какому-либо аспекту работы и жизни коллектива (например, оценить лояльность, отношение сотрудников к тому или иному нововведению), можно использовать **анкетирование**. Как правило, гостиницы осуществляют его среди всех категорий сотрудников 2–3 раза в год.

К наиболее результативным методам оценки персонала, используемым в гостиничном бизнесе, относится **ассесмент-центр**, который гостиницы проводят своими силами, иногда привлекая специалистов консалтинговых компаний для экспертизы упражнений, сценария, отчетов. В основе методик ассесмента лежит специально разработанный сценарий и упражнения, адаптированные к реалиям конкретной гостиницы.

Безусловно, подготовка и проведение ассесмент-центра связаны с большими временными затратами, ведь и эксперты, и участники ассесмент-центра должны на время отвлекаться от своей основной работы. Тем не менее, высокая достоверность выводов оправдывает подобные затраты.

Ассесмент-центр включает много оценочных процедур:

- психологическое и профессиональное тестирование;
- объективные тесты (тесты на IQ, память, внимание), нормативные тесты (опросники);
- ситуационно-поведенческие тесты;
- индивидуальные упражнения, выполняемые каждым участником;
- групповые упражнения;
- ролевые игры;
- интервью;
- листы наблюдения;
- анализ результатов;
- составление итогового отчета по результатам оценки, выдача рекомендаций.

Ассесмент-центр используется в следующих случаях:

- при приеме кандидатов на работу;
- при обучении и развитии персонала;
- при назначении сотрудников на руководящие должности;
- для принятия решения о соответствии сотрудника занимаемой должности;
- для определения его способности выполнять новые функции;
- при планировании дальнейшего обучения работников внутри гостиницы и определения их потенциала развития;
- когда развиваются новые направления деятельности и необходима информация об эффективном использовании руководящих кадров;
- когда необходимо определить причины неэффективной работы сотрудников.

В табл. 4.5 представлен один из методов оценки персонала на основе использования листа наблюдения.

Таблица 4.5

**Оценка сотрудника «Службы приема и размещения»
(лист наблюдения) (анализируемый процесс –
обслуживание трех гостей)**

Дата	Ф.И.О. сотрудника		Стаж работы в гостинице					
	Ф.И.О. наблюдателя –							
№	Этап	Содержание	Гость 1		Гость 2		Гость 3	
			г	п	г	п	г	п
1	Подготовка	Внешний вид						
2		Комплект документов и рабочих материалов						
3		Предварительный анализ						
4		Определение целей визита						

5	Кон- такт	Выявление ответственного лица							
6		Приветствие							
7		Поза							
8		Улыбка							
9		Создание благоприятной атмосферы							
10	Опре- деле- ние по- треб- ностей	Организация неделовой беседы							
11		Определение потребностей							
12		Подтверждение потребностей							
13	Пре- зента- ция	Соответствие потребностям клиента							
14		Использование презентационных материалов							
15		Схема презентации							
16	Пре- одо- ление возра- жений	Идентификация возражения							
17		Преодоление возражения							
18	Сделка	Соглашение о продукте							
20		Предложение дополнительных позиций							
21		Утверждение времени и суммы сделки							
22	Завер- шение	Фиксация информации							
		Просьба рекомендации							
23		Улыбка							
24		Прощание							

25		Анализ								
26		Постановка дальнейших целей								
27										
28		Доку- мента- ция	<i>Вносится конкретный перечень документов организации</i>							
29										
30										
31										
32										
ИТОГО										

Обычно в процессе оценки персонала гостиниц исследуют результаты работы сотрудника, его компетенций и психологических характеристик. Пример комплексной оценки результатов труда и компетенций представлен ниже.

Пример формы для оценки персонала службы приема и размещения гостиницы

1. Оценка результатов работы.

№ п/п	Задачи, должностные обязанности, мероприятия	Результаты, достижения	Оценка сотрудника			Оценка руководителя			
			A	B	C	A+	A	B	C

Пояснение:

(A+) – реальный результат в большинстве случаев превышает запланированный. Сотрудник успешно выполняет все поставленные перед ним цели, а некоторые задачи – с перевыполнением плана. Берет на себя дополнительные обязанности, инициирует и самостоятельно ведет новые проекты. Качество выполнения задач превышает ожидаемое.

- (А) – реальный результат по некоторым задачам превышает запланированный. Сотрудник успешно выполняет все поставленные перед ним цели (задачи).
- (В) – реальный результат соответствует запланированному. Сотрудник успешно выполняет более чем три четверти поставленных перед ним целей (задач).
- (С) – результат отсутствует или значительно ниже запланированного. Сотрудник выполняет менее трех четвертей поставленных перед ним целей (задач). Значительное количество задач выполняется с качеством ниже ожидаемого.

2. Оценка компетенций.

Не соответствует ожиданиям	Частично соответствует ожиданиям	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
<ul style="list-style-type: none"> • выражены отдельные поведенческие индикаторы; • требуемое поведение проявляется нестабильно; • успех в типовых, знакомых ситуациях; • требуется постоянная руководящая поддержка 	<ul style="list-style-type: none"> • выражена большая часть поведенческих индикаторов; • требуемое поведение проявляется стабильно; • успех в типовых, знакомых ситуациях; • руководящая поддержка улучшает результаты 	<ul style="list-style-type: none"> • выражена большая часть поведенческих индикаторов; • требуемое поведение проявляется стабильно; • успех в ситуациях базовой сложности и новизны; • полное самостоятельное владение компетенцией 	<ul style="list-style-type: none"> • выражены все поведенческие индикаторы; • требуемое поведение проявляется блестяще; • успех в ситуациях высокой степени новизны и сложности; • образец для других

Компетенции	Аспекты поведения (определяющие данную компетенцию)	Самооценка			Оценка руководителя			
		3	2	1	4	3	2	1
<p>1. Ориентация на результат</p> <p>Умеет ставить амбициозные цели и достигать запланированных результатов в поставленные сроки. Настойчивость и энергичность в достижении результата</p>	<p>Четко формулирует видение запланированного результата, критерии его достижения. Действует целенаправленно. Подчиняет свои действия работе на результат, самостоятельно их контролирует и корректирует. Настойчив. Преодолевает возникающие трудности. Проявляет инициативу, необходимую для получения результата. Оценивает свою эффективность по достигнутому результату, а не по количеству затраченных усилий. Берет на себя ответственность за неуспех. Стремится к выдающимся результатам в работе. Ставит амбициозные цели перед собой</p>							
<p>2. Гибкость и адаптивность</p> <p>Способность сохранять эффективность в изменяющихся условиях.</p>	<p>Понимает логику и причины вносимых изменений. Смотрит на изменения и новые ситуации как на стимул к развитию, повышению уровня знаний и профессиональному росту. Концентрирует внимание на положительных аспектах изменений. Оперативно корректирует свои действия и планы в соответствии с требованиями меняющейся ситуации.</p>							

Компетенции	Аспекты поведения (определяющие данную компетенцию)	Самооценка			Оценка руководителя			
		3	2	1	4	3	2	1
Стремление к собственному развитию и использование любых возможностей для развития себя и других	Не снижает эффективности в новых нестабильных условиях, находит оптимальные способы поведения. Адаптируется к работе с разными людьми и группами. Открыт идеям и практикам окружающих. Стремится найти им применение в своей деятельности. Учитывает опыт чужих ошибок. Способствует обмену опытом и идеями. Воспринимает обратную связь от окружающих, признает ошибки							
3. Работа в команде Результативная работа в условиях тесной кооперации с другими сотрудниками, установление и поддержание хороших деловых отношений с коллегами с целью достижения цели	Принимает на себя ответственность за результат работы команды. Кооперируется с коллегами, налаживает и поддерживает отношения сотрудничества и взаимной поддержки. Демонстрирует уважение коллегам. Откликается на просьбы коллег, оказывает им необходимую помощь. Открыто обменивается рабочей информацией с коллегами своего и смежных подразделений. Заранее согласовывает с коллегами свои планы и действия, которые могут отразиться на их работе. Принимает и соблюдает правила командной работы.							

Компетенции	Аспекты поведения (определяющие данную компетенцию)	Самооценка			Оценка руководителя			
		3	2	1	4	3	2	1
	Выполняет договоренности. В конфликтах занимает конструктивную позицию. Готов идти на компромисс для достижения общекомандных целей							
4. Ориентация на клиента (внутреннего / внешнего) Понимает клиента. Своим поведением поддерживает подход компании к клиенту как к главной ценности. Действует в соответствии с запросами, ожиданиями и потребностями клиента	Проясняет потребности клиента. Расставляет приоритеты в работе в соответствии с потребностями гостей (клиентов). Оперативно реагирует на запросы / потребности клиентов (в рамках своей компетентности и ответственности). Отслеживает уровень удовлетворенности клиента / или измеряет успех своей деятельности по степени удовлетворенности гостей. Посвящает гостю дополнительное время, если это необходимо. При оказании сервисов предугадывает возможные дополнительные запросы и учитывает факторы, влияющие на удовлетворенность гостей							

Компетенции	Аспекты поведения (определяющие данную компетенцию)	Самооценка			Оценка руководителя			
		3	2	1	4	3	2	1
5. Инициативность Способность предлагать и предпринимать инициативы для достижения рабочих целей, быть проактивным	Предпринимает продуманные и при этом своевременные действия, если сталкивается с проблемой или узнает о сложившейся ситуации. Реализует новые идеи или разработанные и согласованные с руководителем решения, не дожидаясь соответствующих указаний, не ждет других для того, чтобы начать действовать. Предпринимает действия, не входящие в перечень обычных должностных обязанностей, для достижения поставленных целей. Ищет способы повысить эффективность и снизить затраты. Предлагает и обосновывает свои идеи по оптимизации работы в любой области деятельности гостиницы							
6. Решение проблем Способность сотрудника действовать настойчиво и изобретательно для решения возникающих проблем.	Берет на себя личную ответственность за решение проблемы, не перекладывает ее на других сотрудников. Исследует проблему (причина, история возникновения, действующие лица) и переформулирует ее в задачу. Привлекает дополнительные ресурсы информацию, людей, требующиеся для решения проблемы.							

Компетенции	Аспекты поведения (определяющие данную компетенцию)	Самооценка			Оценка руководителя			
		3	2	1	4	3	2	1
Способность к анализу данных, проработке различных альтернатив и принятию решения	При невозможности решить проблему на своем уровне эскалирует ее на более высокий уровень руководства. Верно выделяет и интерпретирует нужную для работы информацию. Делает логически обоснованные выводы, подтвержденные объективными данными							

Средняя оценка по оцениваемым компетенциям

№ компетенции	Средняя оценка в баллах (среднее арифметическое самооценки и оценки руководителя)	Оценка, %
1		
2		
3		
4		
5		
6		
ИТОГО		

Пояснение: разрабатывается методика перевода балльных оценок в проценты. Например, максимальная оценка, сложившаяся из самооценки и оценки руководителя, означает 100 % по данной компетенции и т. д.

Итоговая оценка компетенций сотрудника в процентах определяется как среднее арифметическое оценок, выраженных в процентах.

Итоговая оценка эффективности

Оценка, рейтинг	Пояснения
A + 99–100 %	Сотрудник достигает исключительных результатов в достижении поставленных целей. Вносит значительный вклад в развитие бизнеса и работу команды. Выполняет поставленные обязанности с высокой степенью самостоятельности. Проявляет исключительный уровень знаний, опыт, мастерство в необходимых для работы областях и постоянно ищет возможности для совершенствования знаний и навыков, необходимых для дальнейшего развития бизнеса и выполнения сложных задач. В высшей степени способствует индивидуальному развитию других сотрудников
A 95–98,9 %	Сотрудник достигает, иногда перевыполняет поставленные цели. Вносит весомый вклад в развитие команды. Всегда выполняет поставленные задачи и должностные обязанности качественно и в срок. Проявляет компетентность в необходимых для выполнения работы областях и развивает знания и навыки, необходимые для выполнения работы. Вносит вклад в развитие других сотрудников
B 80–94,9 %	Сотрудник выполняет поставленные задачи и свои должностные обязанности. В целом, проявляет компетентность в необходимых для работы областях и развивает знания и навыки, необходимые для выполнения работы. От сотрудника ожидается, что он повысит качество выполнения работы и будет в дальнейшем поддерживать его на более высоком уровне
C Менее 80 %	Выполнение работы сотрудником, как правило, не отвечает требованиям должности. Необходим дополнительный контроль за решением поставленных задач. Сотрудник не проявляет необходимых знаний и/или заинтересованности в работе. От сотрудника ожидается, что он немедленно и значительно улучшит качество выполнения работы и будет в дальнейшем поддерживать его на требуемом уровне

Подписи:

	Ф.И.О.	Подпись	Дата
Сотрудник			
Прямой руководитель			
Вышестоящий руководитель			

Могут быть и другие подходы к проведению оценки персонала. Рассмотрим результаты оценки сотрудников гостиницы категории «пять звезд», на примере службы консьержей.

**Оценка работы служащего службы консьержей гостиницы
категории «пять звезд» (г. Москва)**

Ф.И.О. работника: _____ Дата приема на работу: 05.11.08 г.

Должность: консьерж Пересмотр с 05.11.08 г. по 05.11.09 г.

Рецензент: _____ (Ф.И.О.)

Отдел: гостевых услуг

Период работы: 1 год

Показатели	Определение	Оценка
Объем работ	Выполнение полученного объема работы	
	Продуктивность работы	
	Умение выделять наиболее важную работу	
Знание обязанностей	Знание должностных обязанностей и ответственности	
	Обладание необходимыми профессиональными качествами, знаниями	
	Технические знания, навыки	
	Владение необходимым техническим оборудованием	

Качество работы	Аккуратность, внимание к деталям	
	Следование стандартам качества гостиницы	
	Преодоление препятствий	
	Способность к обучению	
Взаимоотношения в коллективе	Культура обслуживания (вежливость, отношение к гостям, руководителям, коллегам)	
	Способность работать в команде	
	Творческий подход к решению проблем	
	Уважение чужого мнения, реакция на конструктивную критику	
Внешний вид, поведение	Форма одежды, опрятность	
	Соответствие политике и нормам гостиницы	
Дисциплина	Посещаемость (больничные листы)	
	Пунктуальность (отсутствие опозданий)	
	Дисциплинарные взыскания	
Навыки в работе	Соблюдение правил безопасности	
	Поддержание чистоты, организация рабочего места	
	Использование оборудования и материалов	
Самостоятельность	Способность работать самостоятельно	
	Помощь коллегам	
Результаты	Общий балл	
	Средний балл	

Баллы: 1 – неудовлетворительно;
 2 – удовлетворительно;
 3 – хорошо;
 4 – отлично.

Оценка по данной методике проставляется за один год с момента приема на работу. Впоследствии ее ставят ежегодно. Полученную за истекший год сравнивают с оценкой, поставленной за предыдущий, и на этом основании, если она повышается, пересматривается и увеличивается заработная плата. Менеджер по персоналу указывает на положительные и отрицательные показатели сотрудника, его достижения за год, сильные и слабые стороны, дает рекомендации, над чем нужно работать, выясняет у работника его карьерные планы на будущий период. При несогласии с оценкой он имеет право обратиться в службу персонала.

Как показывает практика, даже самые простые методы могут оказаться очень эффективными. В одной международной аудиторской компании используется следующий прием для «новичков»: сотрудник в период испытательного срока обязан каждые 20 минут звонить своему непосредственному руководителю и отчитываться о сделанном за это время. Поскольку в компанию принимают достаточно квалифицированных сотрудников, с опытом работы, вначале они, как правило, воспринимают такую форму отчетности как неразумную для профессионалов. Однако к концу первого месяца обычно все убеждаются в том, что результативность их труда повысилась по сравнению с прошлым местом работы – ведь за каждые 20 минут ведь надо было чем-то отчитаться!

Каждая компания использует свой набор методик оценки качества работы отделов. Например, в каждой гостинице «Marriott» имеется *сбалансированный протокол результатов*. Это не просто финансовая отчетность. В этом протоколе также отражаются: исследование удовлетворенности гостей (GSS), текучесть персонала, дополнительная доходность (достижение максимального дохода от номеров – должно быть выше, чем у конкурентов), показатели финансовой деятельности.

Приведем примеры некоторых видов оценки выполнения корпоративных стандартов и регламентов, а также уровня удовлетворенности клиентов качеством:

- *текущие ежедневные проверки* проводятся контролером группы контроля качества предоставляемых услуг в утренние часы (например, во время завтраков, организованных для гостей в ресторане) или во время большого скопления гостей

в общественных зонах (например, при оформлении регистрации или выписки гостей). Хотя в ряде иностранных источников и упоминается позиция «управляющего по качеству», в действительности эти функции выполняет либо генеральный управляющий, часто проживающий в этой же гостинице, либо «резидент-менеджер» (Resident Manager – заместитель управляющего, постоянно живущий в отеле), либо дежурный менеджер (MOD – Manager on Duty), ежедневно назначаемый из числа руководителей структурных подразделений, а в ночное время – ночной менеджер;

- *комиссионная проверка.* На Западе специалисты по контролю качества предоставляемых услуг, занимающиеся написанием гостиничных стандартов и технологий, проведением сертификации гостиниц, работают в головных офисах гостиничных сетей. Они прибывают в гостиницы (часто инкогнито) на срок до двух недель в составе делегации из трех-шести человек. Проверяют работу структурных подразделений, общаются с сотрудниками гостиницы и гостями, выявляют имеющиеся несоответствия действующим стандартам, принимают решение о необходимости и форме проведения корректирующих мероприятий. Делегация состоит из бухгалтеров, специалистов по корпоративной культуре, практических работников с большим опытом работы в индустрии гостеприимства. Обычно такой проверке подвергается работа служб приема и размещения, поэтажно-хозяйственной, консьержей, комбината питания.
- *исследование мнений гостей.* **Наиболее распространенным приемом является использование анкеты.** Анкеты, разработанные крупными западными гостиничными цепочками, обычно приспособлены для автоматизированной компьютерной обработки. Анализируются эти анкеты не на местах, а в головном офисе компаний. Для получения достоверной оперативной информации и предотвращения возможных подтасовок гостю предлагается отправить заполненную анкету по почте (прилагается оплаченный конверт с наклеенной маркой). Кроме того, можно также проводить телефонные опросы гостей. В процессе общения целенаправленно задаются

вопросы по проблемным зонам обслуживания. Они касаются удобства размещения, качества уборки помещений, уровня цен в ресторанах. Сводный отчет с анализом результатов анкетирования и предложениями по улучшению качества обслуживания передается руководству.

Конечно, описанные здесь методы могут применяться как по отдельности, так и комплексно. Однако лучший способ оценить качество работы любого отдела – задуматься об описании бизнес-процессов, формализовать деятельность, оформить весь процесс работы отделов в виде соответствующих внутренних документов (регламентов бизнес-процессов, инструкций, положений), понять, где «узкие места» и за счет чего происходит экономия. Тогда можно четко определить проблему и понять, каким образом ее можно решить.

3. Определяются периодичность проведения проверки и участники процедуры проверки.

Различают регулярные проверки, например, на основании отчетов о деятельности отдела, и разовые (периодические) проверки. В разных компаниях периодичность отчетности может быть ежедневной, еженедельной, ежемесячной. Бывает она и ежегодной, но в большинстве случаев это менее эффективно.

Проводить проверки могут непосредственные руководители начальников соответствующих отделов (начальники департаментов на крупных предприятиях). На средних предприятиях этим занимаются обычно заместители директора, либо сам директор или бухгалтер (на малых предприятиях).

Периодические (разовые проверки) могут быть как запланированными, так и проводимыми в зависимости от каких-либо обстоятельств (например, поступили жалобы от клиентов на сотрудников соответствующего отдела, имеется существенное разовое невыполнение плана или же несколько месяцев подряд идет невыполнение плана), и являются формой проявления пассивного контроля (по отклонениям). Цель таких проверок – выявление причин некачественной работы отдела, результатом чего может стать корректировка системы и значений показателей деятельности отдела.

Плановые проверки являются формой реализации активного (предупреждающего) контроля и позволяют более комплексно (по большому количеству параметров) проанализировать деятельность отдела, выявить недостатки, и разработать меры по их устранению. Такие проверки желательно осуществлять не реже одного раза в год. Сотрудники отдела должны быть иметь информацию о процедуре контроля и в большинстве случаев – о сроках его проведения. Для плановых проверок качества обслуживания могут быть использованы методики комиссионной проверки, а для оценки профессиональных качеств сотрудников отделов – аттестация. По результатам проверок могут быть приняты организационные (например, о реструктуризации отдела) или кадровые меры (изменение численности сотрудников отдела, их должностей).

В завершение рассмотрения этого этапа контроля выделим критерии эффективной системы оценки качества работы отделов:

- *объективность* – должна быть определена методика оценки, исключая субъективные параметры оценки («нравится» – «не нравится»). Все показатели должны быть иметь числовое выражение. Даже если применялись методы экспертной оценки, оценки экспертов затем приводятся к единой шкале, например, балльной оценке;
- *комплексность* – система оценки должна учитывать не только факторы внутренней среды – зависимые составляющие, но и внешней (конкуренты, поставщики, клиенты, сезонность деятельности, возможное изменение законодательства и т. д.) – независимые составляющие;
- *доступность* для понимания не только специалистам-экспертам, но и собственникам, самим оцениваемым, другим заинтересованным лицам, например, инвесторам;
- *экономичность* – затраты на формирование системы оценки должны сопоставляться с тем эффектом, который она дает. Поэтому наиболее экономичными (и зачастую – эффективными) являются простые и понятные системы оценки, основанные на обеспечении ясной связи между целями деятельности организации в целом и целями деятельности отдела, а также результатами оценки деятельности отдела с системой оплаты труда персонала.

4. Обеспечивается связь между результатами проверки и системы стимулирования персонала. Следует помнить известное выражение: «Скажите мне, как вы будете измерять мою деятельность, и я скажу вам, как буду работать».

Также ничего хуже для стимулирования персонала ситуации, когда показатели оценки касаются тех сфер деятельности, которые находятся вне сферы ответственности сотрудников конкретного отдела и когда они чрезмерно завышены. Одна студентка на защите дипломной работы, написанной по компании, в которой она работает (оптовая продажа пищевых добавок), предложила снизить план по продажам для сотрудников отдела продаж. На вопрос, какая доля сотрудников отдела в настоящее время выполняет план, она ответила, что он установлен таким образом, что ни один менеджер не может его выполнить. Совершенно очевидно, что подобное планирование не имеет ничего общего с системой стимулирования, а наоборот, демотивирует – сколько ни старайся, план при существующей конъюнктуре рынка не выполнить.

Таким образом, определение «правил игры» в виде формализованных процедур проверки качества работы отделов на основе установленной системы показателей позволяет повысить эффективность системы стимулирования за счет соблюдения принципа справедливости: каждый сотрудник отдела знает о том, как, за какие результаты и в какой форме он будет вознагражден или наказан. Если при этом обеспечена взаимосвязь показателей деятельности отделов с корпоративными целями, то достижение сотрудником своих целей (вознаграждение в материальной или нематериальной форме) возможно только при условии выполнения целей предприятия, т. е. обеспечивается стопроцентная ориентация всего персонала предприятия на результат.

Исследования показывают, что оптимальной является такая система оплаты труда сотрудников отделов продаж, маркетинга и логистики, когда 75–80 % составляет оклад, а оставшаяся часть полностью зависит от результатов оценки работы отдела в целом или отдельных его сотрудников.

Однако есть немало компаний, в которых используется соотношение 50/50 и другие варианты, предусматривающие увеличение доли не фиксированной части заработной платы, полностью

зависящей от результатов работы. Есть ряд успешных компаний, в которых заработная плата сотрудников отдела продаж полностью зависит от выполнения плана продаж. Конечно, в идеале чем выше связь результатов деятельности отдела с оплатой труда его сотрудников, тем лучше. Однако не во всех случаях можно это реализовать в реальности. Приведем пример. На складе отсутствует товар, заказ на который поступил благодаря усилиям конкретного менеджера по продажам. Если поставить оплату труда этого работника в полную зависимость от объема продаж, он не получит свой процент из-за плохой работы отдела закупок.

Завершим обсуждение вопроса об оценке эффективности и качества деятельности отделов словами Боба Хазарда, президента третьей в мире сети отелей «Quality International»: «99 процентов всех сотрудников хотят выполнять работу хорошо. Как они ее исполняют, зависит от того, на кого они работают»¹.

Таким образом, видно, что оценка персонала гостиниц может проводиться в самых разных ситуациях, и для этого используются различные методики. Ниже рассмотрим более частный метод оценки – аттестацию.

Проведение аттестации персонала в гостиницах

В Трудовом кодексе РФ, действующем с 2002 г., недостаточная квалификация работника, подтвержденная результатами аттестации, может явиться причиной расторжения трудового договора по инициативе работодателя (ст. 81). Это положение, введенное в трудовое законодательство впервые, безусловно, повышает роль аттестации персонала в трудовых отношениях и является шагом вперед в создании реального рынка труда. В соответствии с этой статьей трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае недостаточной квалификации сотрудника, подтвержденной результатами аттестации.

¹ Кобьелл К. Мотивация в стиле ЭКШЕН. Восторг заразителен. М.: Альпина Паблишерс, 2008.

Цель аттестации необходимо рассматривать в двух аспектах: необходимость для работодателя и значимость для работника.

Для работодателя цель аттестации состоит в следующем:

А. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, с соответствующими материальными последствиями для работников:

- изменение заработной платы (постоянной и переменной частей);
- изменение системы стимулирования

Б. Принятие решений, связанных с развитием гостиницы (реструктуризация, региональное развитие и др.):

- получение обратной связи;
- выявление потенциала;
- информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;
- развитие их карьеры;
- корректировка планов организации;

В. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности всей гостиницы и выявлением рабочих проблем (по результатам оценки прошлой деятельности работников, достижения ими результатов, потребности в обучении).

Для работника целью аттестации является:

А. Поощрение правильного поведения и корректировка неправильного.

Б. Удовлетворение любопытства работников по поводу того, насколько хорошо они трудятся. Как правило, наиболее сильно такой интерес проявляют новые сотрудники, в дальнейшем он снижается, и задача менеджера – поддерживать постоянное внимание сотрудника к тому, как помочь компании достичь ее целей и тем самым повысить свои зарплату и статус.

В. Возможность «заявить о себе».

В конечном итоге, суммарная постоянная цель аттестация – повышение эффективности организации в целом посредством повышения квалификации ее работников.

В любом случае, аттестацию нужно рассматривать как мероприятие, которое должно принести пользу всем участникам, а не как форму служебного контроля или дисциплинарную проверку работников (что, к сожалению, бывает очень часто).

Специалисты по управлению персоналом рекомендуют проводить аттестацию персонала в случае, если важна четкая формальная оценка персонала и деятельность предприятия формализована (имеются четко прописанные требования к должностям, критерии оценки и т. п.).

Методики, используемые при аттестации, таковы:

- профессиональные тесты;
- анкеты;
- интервью;
- собеседования;
- оценка «360 градусов»;
- анализ личных планов работ и соответствующих им отчетов;
- другие методы, используемые при проведении аттестации.

Проведение аттестации, особенно в гостинице, впервые или для новых сотрудников, воспринимается как некоторый стресс. В целом, можно отметить, что отношение сотрудников к аттестации зависит от следующего:

- должности и статуса работника;
- структурного подразделения;
- стажа его работы в данной гостинице;
- периодичности аттестации;
- состава аттестационной комиссии;
- объективности предыдущих аттестаций;
- квалификации сотрудника.

Работа по организации и проведению аттестации осуществляется в несколько этапов:

1. Уточняются цели и задачи аттестации с руководством, определяется состав участников, подлежащих оценке.
2. Формирование/выбор критериев и параметров оценки: разработка/выбор модели профессионально важных качеств (компетенций); согласование критериев и параметров оценки; разработка/выбор оценочных методик и упражнений.
3. Определяется последовательность проведения аттестации сотрудников, после чего выполняется комплексная оценка.
4. Проведение оценочных процедур каким-либо методом.
5. Обработка и анализ результатов, подготовка отчета и рекомендаций.

Для обеспечения объективности аттестации персонала гостиниц могут быть использованы различные количественные и качественные показатели. Рассмотрим возможные показатели по сотрудникам гостиницы, по оказанию услуг по бронированию и продаже авиа- и железнодорожных билетов – оператора по продаже этих проездных документов:

- количество проданных билетов (индивидуальный показатель);
- объем продаж (общий для отдела показатель);
- количество повторных заявок в отделе (общий для офиса показатель);
- количество выполненных бронирований;
- стандарты поведения (производственное поведение, дисциплина, отчеты по работе и т. п.);
- количество ошибок, их стоимость (интегральный показатель).

Кроме того, можно использовать следующие показатели:

- количество и качество выданных справок;
- количество контактов с клиентами (индивидуальный показатель);
- среднее время на одну бронь;
- среднее время обслуживания одного покупателя за период («среднее время» связывает два показателя: сколько принял людей и за какое время);
- «средний чек» – показатель работы отдела;
- количество больничных;
- фактор сезонности;
- ошибки оператора за период времени (однотипность, регулярность);
- среднее время на справку;
- количество звонков по справкам / количество результативных звонков;
- количество результативных контактов по отношению к контактам вообще, по разным каналам связи;
- сколько клиентов заказали билеты по отношению к общему количеству звонков;
- обработка заказов по разным каналам: Интернет, телефон, факс;
- среднее время обработки заказов, среднее обработки одного заказа.

Не следует забывать и об эффективном использовании результатов аттестации. Как показывает практика, они сказываются лишь на весьма ограниченном числе лиц – не более 3–5 % аттестуемых. Это порождает формальное отношение к аттестации у оцениваемых и у ее организаторов.

Использование в процессе оценки персонала гостиниц психологических тестов

Помимо профессиональных тестов, как уже было указано, во время оценки персонала используются различные психологические тесты. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда позволяет оценить ряд интегральных показателей: адаптация, самоприятие, принятие других, эмоциональная комфортность, интернальность, стремление к доминированию. А также оцениваются показатели: адаптивность – дезадаптивность, лживость, принятие себя – неприятие себя, принятие других – неприятие других, эмоциональный комфорт – дискомфорт, внутренний контроль – внешний контроль, доминирование – ведомость, эскапизм (уход от проблем).

Для диагностики отношений в коллективе можно использовать **методику диагностики межличностных отношений Т. Лири**. Основываясь на том, что личность проявляется в поведении, актуализированном в процессе взаимодействия с окружающими, Т. Лири систематизировал эмпирические наблюдения в виде восьми общих или шестнадцати более конкретизированных вариантов межличностного взаимодействия. Данная методика полифункциональна, при незначительных изменениях в инструкции она применяется для исследования представлений субъекта о себе и о других, точности межличностного восприятия, оценки социального поведения личности, взаимоотношений в малой группе, самооценки, «идеала Я», стиля руководства и др. Методика позволяет производить как количественную, так и качественную интерпретацию полученных данных, сравнивать результаты разных испытуемых.

Различные тесты также используются и для оценки психологических особенностей сотрудников гостиниц с точки зрения их участия в работе коллектива. В качестве примера можно привести **тест для диагностики функционально-ролевых позиций в управленческой команде «Групповые роли»** (тест Белбина). По его результатам выявляются те групповые роли, которые менеджеры используют чаще всего в своей деятельности: председатель, формирователь, генератор идей, оценщик идей, организатор работы, организатор группы, исследователь ресурсов, завершитель.

По мнению разработчика этого теста Р.М. Белбина, для формирования эффективных команд, как правило, целесообразно использовать разработанный им тест, так как он помогает определить, какие роли в команде предпочитает исполнять тот или иной участник.

Проведенные исследования показали, что для успешной работы группе прежде всего нужны сильный председатель, источник идей и оценщик. Вместе с тем, следует учитывать, что команда станет эффективной, только когда в ней будет достигнуто равновесие всех групповых ролей при учете специфики задания. Это позволит создать благоприятную атмосферу для проявления сильных сторон всех членов команды.

Также актуальной для гостиничного бизнеса является **методика выявления коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2)**. Она предназначена для выявления коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т. д.).

Важным качеством любого сотрудника индустрии гостеприимства является наличие коммуникативных способностей. Для их выявления и оценки может быть использован **тест коммуникативных умений Л. Михельсона**. Он предназначен для определения уровня навыков общения и их качества – «коммуникативной компетентности» – и сформированности основных коммуникативных умений.

Для работы в команде также важно правильно оценить, к какому виду репрезентативной системы относится тот или иной сотрудник гостиницы. Для этого может быть использован тест

«**Ведущая репрезентативная система**». Он позволяет более четко определить, какая репрезентативная система является для сотрудника ведущей.

Обычно выделяют три вида репрезентативных систем:

А – аудиальная;

В – визуальная;

К – кинестетическая.

Некоторые авторы выделяют также четвертый тип репрезентативной системы – Д – «думающий, анализирующий, логический, компьютерный тип».

Следует понимать, что по статистике большинство людей имеет в большей степени визуальную репрезентативную систему, далее по степени распространенности можно указать аудиалов, и меньше всего кинестетиков. Следовательно, сотрудники, относящиеся к фронт-офису, должны это знать и уметь «подстраиваться» под особенности репрезентативных систем гостей для того, чтобы говорить с ним «на одном языке» (аудиальном, визуальном или кинестетическом).

В целом, можно отметить, что для решения конкретных задач (определение степени адаптации новых сотрудников, принятие решения о ротации кадров, формирование кадрового резерва или команды для работы над каким-либо проектом и т. п.) могут быть использованы различные виды психологических тестов. В настоящее время существует обширная литература на эту тему. Например, можно посоветовать книги О.В. Солонкиной, Д.М. Рамендик «Психодиагностика в социально-культурном сервисе и туризме»¹, а также «Психология управления персоналом» под редакцией А.В. Батаршева, А.С. Лукьянова², «Практическая психодиагностика. Методики и тесты» под редакцией Д.Я. Райгородского³.

¹ Солонкина О.В., Рамендик Д.М. Психодиагностика в социально-культурном сервисе и туризме. М.: Академия, 2004.

² Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В. Батаршева, А.С. Лукьянова. М.: Изд-во Ин-та Психотерапии, 2005.

³ Практическая психодиагностика. Методики и тесты / под ред. Д.Я. Райгородского. Самара: Бахрах-М, 2006.

Перечисленные выше методы и вновь появляющиеся методики оценки и аттестации персонала имеют свои достоинства и недостатки, о них хорошо и достаточно подробно рассказано в книге С. Симоменко, Д. Хреновой – специалистов в области HR¹.

Универсальных методов оценки персонала нет. Поэтому вопрос о том, какие методики использовать – старые и проверенные временем или новомодные «ноу-хау», решать самим специалистам по управлению персоналом. В любом случае эффективность оценки зависит прежде всего от того, насколько выбранная методика соответствует ее целям, задачам и потребностям конкретной гостиницы и адаптирована к особенностям данного предприятия. Конечно, использование системного подхода и грамотно подобранных методов оценки персонала позволяет получить ощутимые результаты. С помощью данных методов аттестации менеджеры гостиницы могут узнать, насколько качества сотрудника или кандидата на вакантную должность соответствуют требованиям компании. Делаются выводы, какие мероприятия нужно провести, чтобы повысить квалификацию работников. Для сотрудников с высоким потенциалом можно подготовить программу обучения, после которой их включают в кадровый резерв. Это помогает руководству отеля эффективно управлять персоналом, а работникам – раскрыть свой потенциал.

¹ Симоменко С., Хренова Д. Сказки и Были о методах оценки персонала. М.: DeTech, 2010.

5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦАХ

Основные формы и методы обучения персонала

Общие расчеты по российской экономике показывают, что персонал компаний в России зарабатывает в два раза меньше, чем в европейских странах. На основании результатов исследования компании «PricewaterhouseCoopers» (PWC) можно сделать вывод, что расходы на одного сотрудника в нашей стране составляют \$ 112 тыс. в год, а в Западной Европе они достигают цифры \$ 203 тыс.¹ В целом, по расчетам PWC, отдача от вложений в человеческий капитал в России намного выше. На каждый доллар, вложенный в сотрудника в нашей стране, российские компании получают \$ 2,3, тогда как европейские – только \$ 1,16.

На обучение сотрудников российские компании тратят немного. По данным кадрового холдинга АНКОР, лишь в 2–3 % российских и работающих в нашей стране зарубежных компаний на эту статью уходит 5–10 % бюджета. Большая часть российских (53 %) и иностранных (46 %) компаний тратит на обучение персонала лишь 2 % своего бюджета.

Корпоративное обучение (его распространенные синонимы – бизнес-обучение, внутрифирменное обучение) – понятие, образованное практикой работы организаций, крупных фирм и компаний. Его основными целями являются подготовка и развитие навыков персонала для эффективной работы в данной организации².

¹ Николаева Д. Российские кадры отзывчивы на инвестиции // Коммерсант. 16.02.2008 г.

² Использованы материалы статьи Агамирова Ек.В., Дмитриева Н.В., Зайцева Н.А. 3 опоздания – выговор, 3 выговора – увольнение // Отель. 2010. № 7.

Вначале остановимся на основных понятиях, видах и формах обучения персонала, используемых в современном бизнесе.

Существует множество классификаций форм и методов обучения персонала в организации. Выделим три основные классификации:

1. По отношению к месту обучения:

- на рабочем месте – введение в должность, инструктаж, копирование, наставничество, менторство, коучинг, делегирование, стажировка, ротация.
- вне рабочего места – лекции, конференции, дискуссии, бизнес-семинары, бизнес-тренинги, дистанционное обучение, деловые игры, поведенческое моделирование, метод ситуации, моделирование и выполнение проектов, basket-метод (разбор деловых бумаг) и др.

2. По используемым методам обучения:

- стандартные методы обучения – лекции, семинары;
- активные методы обучения – тренинги, деловые игры, кейс-стади и т. д.

3. По форме организации обучения:

- силами внутреннего тренера (тренинг-менеджера);
- бизнес-тренерами тренинговых компаний, компаний-провайдеров, т. е. компаний, предоставляющих профессиональные тренинговые услуги другим компаниям. Они проводят открытые тренинги, на которых может присутствовать любой участник, а также корпоративные тренинги, подготовленные для решения конкретных задач конкретной компании, и потому их участниками являются ее сотрудники;
- независимыми бизнес-тренерами (free lance), которые также могут проводить как открытые, так и корпоративные тренинги.

Самая простая и распространенная форма обучения, о которой большинство сотрудников предприятий имеет представление с институтских времен, – это лекции. Исследования показали, что эффективность усвоения информации после прослушивания лекций составляет лишь 10–20 %. В современном мире, когда время – один из самых ценных ресурсов, такие цифры вряд ли обрадуют кого-то из собственников бизнеса. Все стремятся к эффективности

расходования времени и денег. И поэтому обучающими компаниями широко применяется другой, намного более прогрессивный формат – тренинги. В количественном выражении эффективность тренингов как метода получения новых знаний составляет, по разным данным, от 80 % до 90 %.

Различают следующие виды тренингов:

- *навыковые*: результат тренинга – индивидуальные изменения в участниках;
- *командные*: результат тренинга – изменения в системе отношений и взаимодействии участников;
- *организационные*: результат тренинга – принятое решение по реальной бизнес-задаче.

Можно также классифицировать тренинги в зависимости от уровня проблем, потребностей организации, откликом на которые выступает конкретный тренинг. На этом основании выделяют:

- *ситуативный (индивидуальный) уровень* относится к тем потребностям, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки. Например: навыки работы секретаря, презентации, основы личной эффективности и т. д.¹;
- *системный уровень* относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных сотрудников и связаны со взаимодействием внутри компании. Например: управление конфликтами, решение проблем и т. д.;
- *стратегический уровень* относится к тем потребностям, которые не ограничиваются ни обученностью отдельных сотрудников, ни взаимодействием в компании, но относятся к стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде. Например: развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование.

Связь тематики тренингов и уровня проблем в организации представлена в табл. 5.1.

¹ *Кларин М.В.* Корпоративный тренинг — инструмент развития персонала. <http://www.management.com.ua> , 25.12.2009 г.

Таблица 5.1

**Характеристика связи тематики тренингов
и уровня проблем в организации**

Тематика тренинга	Уровень проблем		
	индивидуальный	системный	стратегический
Вводный (ориентационный) тренинг	X		
Техника продаж	X		
Управление временем	X		
Управление ресурсами	X		
Управление проектами	X	X	
Навыки работы секретаря	X		
Телефонное поведение	X		
Проведение презентаций	X		
Проведение рабочих совещаний	X	X	
Работа с клиентами	X	X	
Принятие управленческих решений	X	X	
Решение проблем	X	X	
Проведение переговоров	X		
Наставничество	X	X	X
Развитие команды в организации		X	X
Развитие корпоративной культуры		X	X
Управление переменами		X	X
Управление конфликтами	X	X	
Навыки лидерства	X	X	
Маркетинг	X	X	X
Управление результативностью работы		X	X

Недавние исследования, проведенные в 3200 американских компаниях, показали, что 10 %-ное увеличение расходов на тренинг персонала дают прирост производительности труда на 8,5 %, тогда как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только на 3,8 %¹.

Обычная структура тренинга: примерно 25 % тренинга – концентрированная теория в виде мини-лекций продолжительностью не более 15–20 минут, 75 % – упражнения, которые ее иллюстрируют, либо дают возможность отработать новые техники и приемы, начать формировать навык. Для этого используются различные активные формы обучения:

- кейсы (разбор конкретных ситуаций, иллюстрирующих те или иные идеи);
- ролевые игры для отработки навыков (после того, как участники получили новую информацию);
- работа в мини-группах (когда слушатели в группах по 3–5 человек что-то придумывают, решают какие-либо задачи);
- упражнения, которые дают конкретный опыт для анализа, иллюстрируют те или иные идеи (например, что необходимо для того, чтобы эффективно договариваться, друг с другом или чего хотят клиенты);
- фасилитация и модерация (форматы двустороннего общения с группой, помогающие «вытащить информацию» из самих людей);
- показ фрагментов фильмов, которые иллюстрируют те или иные тезисы и темы тренинга;
- упражнения, помогающие потренироваться в применении полученных навыков (например, спланировать рабочий день гипотетического героя упражнения с использованием методов планирования, изученных на тренинге).

Оптимальная численность слушателей – 10–12 человек. Можно проводить обучение групп и большей численности, например, насчитывающих 50 и более слушателей, но в этом случае используется меньше активных упражнений, и нет возможности удостове-

¹ Кларин М.В. Корпоративный тренинг – инструмент развития персонала. С сайта <http://www.management.com.ua>, 25.12.2009 г.

ряться в том, что каждый участник освоил те навыки, ради которых проводится тренинг.

Для повышения эффективности обучения персонала привлеченными специалистами – бизнес-тренерами следует внимательно относиться к их выбору и к тому, как они будут проводить предтренинговую диагностику.

При выборе бизнес-тренера и самого тренинга следует учитывать следующие факторы:

1. *Ассортимент программ и услуг тренера (опции тренинга)*. Профессиональный тренер предлагает не только основную программу, но и массу дополнительных услуг и пособий. Стандартный набор может выглядеть примерно так:

- специальная консультация для выяснения поля проблем в начале работы;
- книги, написанные данным тренером, на соответствующие темы;
- аудиокниги и «видеокниги» тренера;
- авторский раздаточный материал;
- сертификаты для участников;
- подготовленный видеотренинг (если он потребуется);
- видеоконспект тренинга в цифровом формате;
- презентация в программе PowerPoint;
- набор деловых игр-«кейсов» (с учетом специфики аудитории);
- набор конкретных примеров, которые разбираются на занятиях;
- мультимедийное оборудование (видеокамера, ноутбук, усиливающие колонки, видеопроектор и т. п.);
- краткий отчет и рекомендации;
- послетренинговое ведение при необходимости.

2. *Отзывы гостиниц и турфирм, пользовавшихся услугами данного бизнес-тренера*. Важно собрать мнения как предприятий индустрии туризма, так и частных лиц, посещавших данные тренинги. Если тренер хорош, фирмы нередко прибегают к его услугам несколько раз, а люди, уже однажды побывавшие на его занятиях, приходят к нему снова (пусть не все и не всегда). Для гарантии желательнее посмотреть не менее 30–35 отзывов компаний и частных лиц.

3. *Биография бизнес-тренера.* Рекомендуется работать с теми, чей опыт самостоятельной работы составляет не менее пяти лет (это зависит и от программы тренинга). Чем богаче и интереснее история данного тренера, тем больше разносторонней информации он предоставит на занятиях. Высококвалифицированный тренер занимается только проведением тренингов и частных консультаций. На все другое, кроме написания книг (что тоже характерно для хорошего тренера), времени уже не остается. Хорошие тренинги требуют полной самоотдачи, и невероятно сложно совмещать это дело с чем-нибудь еще. Количество программ у высококвалифицированного тренера редко бывает больше десяти, даже когда он работает не менее 10–15 лет. Как правило, тренинговые программы касаются смежных областей, дополняют друг друга или являются продолжением остальных тренингов.

4. *Расписание тренера.* У профессионала, как правило, нет ни одной свободной минуты, поскольку постоянно осуществляются доработка раздаточного материала и презентаций в виде слайдов, сбор и обработка новой информации по тренингам, анализ проведенных занятий (видеоконспекты, работа над содержанием тренинга и деловыми играми), пишутся статьи, книги, тренер участвует в теле- и радиопередачах.

5. *Цена тренинга.* Анализ рынка показывает, что двухдневный тренинг у профессионала будет стоить \$ 3000–6000 в зависимости от программы, задач и региона. Но такая цена вполне соответствует качеству хорошей программы, стажу проведения тренингов и авторским книгам тренера.

6. *Наличие информационных материалов.* У профессионального бизнес-тренера непременно будет свой собственный сайт или, как минимум, рекламные буклеты и прочая необходимая литература. Поэтому не рекомендуется использовать спам, регулярно попадающий в электронные почтовые ящики, поскольку к его рассылке прибегают неопытные ведущие.

7. *Книги автора.* Практика показывает, что у высококвалифицированных тренеров, как правило, опубликовано 4–5 книг (и они многократно переиздаются).

8. *Профессиональное образование.* Рекомендуется ознакомиться со всеми тренерскими дипломами, сертификатами, и узнать, где

и как бизнес-тренер получал и повышал свою квалификацию. Как правило, хорошие специалисты в этой области имеют одно или два высших образования, защитили кандидатские и докторские диссертации.

9. *Проведение открытых тренингов.* Работая в одном секторе рынка, можно стать профессионалом в этой области, но потерять широту восприятия. Профессионал работает с разными компаниями и в разных секторах рынка. Кроме того, он с удовольствием будет проводить и открытые мастер-классы. В открытых тренингах с тренера спрос больше, и ему требуется более серьезная подготовка. Того, кто ведет открытые тренинги, можно смело приглашать проводить занятия на фирме.

Желательно, чтобы бизнес-тренер отвечал всем вышеперечисленным критериям, но, и отсутствие одного-трех из них допустимо.

Также повышению эффективности обучения силами внешнего бизнес-тренера будет способствовать использование в дальнейшей работе предложенных им материалов отчета о проведенном тренинге, способов закрепления результатов занятий.

В целом, можно отметить, что формирование системы обучения сотрудников в современных условиях является одним из важнейших условий обеспечения конкурентоспособности любой организации. Некоторые наиболее крупные компании создают собственные корпоративные университеты. Так, по данным исследования компании «Ампула-брокер», проведенного в апреле – мае 2008 г., в России 64 компании имеют корпоративные университеты, при этом речь шла о тех, которые сами об этом заявляют. Если сюда включить и крупные корпоративные учебные центры, то их окажется уже полторы сотни. Ежегодно через образовательные программы там проходит от 50 до 90 % персонала. В 2007 г. на эти цели компании тратили в среднем 2,2 % фонда оплаты труда (14 500 руб. в расчете на одного сотрудника). Понятно, что кризисные явления 2008–2009 гг. и начала 2010 г. привели к существенному снижению затрат на обучение.

Формы и методы обучения, используемые в гостиничном бизнесе

Для специалистов в области туризма и гостиничного бизнеса существуют разные варианты корпоративного обучения и бизнес-образования:

- первое или второе высшее образование в сфере туризма и гостиничного бизнеса;
- программы MBA (Master of Business Administration) для тех, кто имеет высшее образование и опыт работы;
- программы профессиональной переподготовки;
- различные краткосрочные курсы и тренинги, в том числе проводимые организацией, в которой работает сотрудник.

Проведенный Гостинично-консалтинговым центром «Персона 5 звезд» опрос руководителей московских гостиничных предприятий показал, что на данных предприятиях используются различные форматы обучения (рис. 5.1).

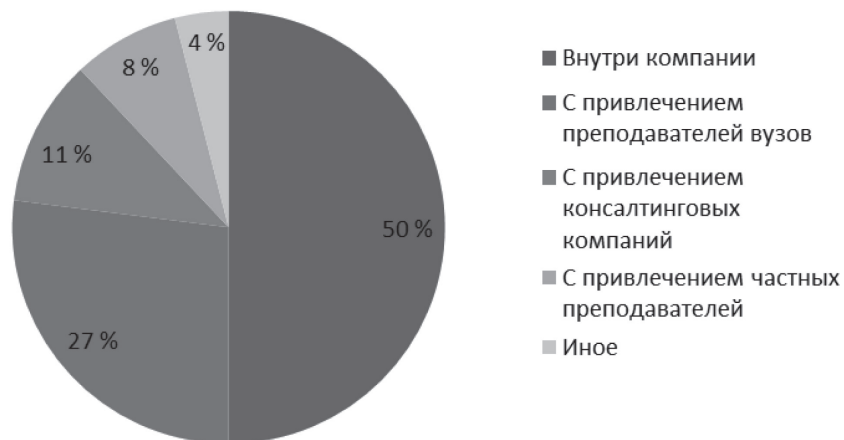


Рис. 5.1. Структура ответов руководителей московских гостиниц на вопрос об используемых форматах обучения для сотрудников¹

¹ www.p5z.ru – официальный сайт гостинично-консалтингового центра «Персона 5 звезд».

Внутреннее обучение не только самое популярное, но и самое перспективное по соотношению «цена–качество». Привлечение преподавателей из учебных заведений, с точки зрения руководителей гостиниц, менее выгодно, поскольку некоторый присущий им «академизм» проигрывает «практичности» программ консалтинговых фирм, формируемых по фактическим материалам консультационных проектов. Сетевые компании, как в гостиничном, так и в туристическом бизнесе имеют собственные внутрикорпоративные программы обучения.

За организацию процесса обучения в отеле обычно отвечает менеджер по обучению службы персонала. На него возложен большой объем организационной работы, связанной с адаптацией новых сотрудников, организацией работы практикантов, планированием и организацией тренингов для разных служб отеля. Поэтому на их проведение ни сил, ни времени не остается. Зачастую квалификация менеджера по обучению персонала ограничивается «посещением» стандартного тренинга для внутренних тренеров. Нередко на эту должность выдвигают сотрудника отеля, обладающего хорошими организационными навыками и проработавшего в нем несколько лет, а потому хорошо знакомого с технологией работы предприятия. Однако для квалифицированного обучения этих качеств, знаний и опыта оказывается недостаточно. По силам такому менеджеру проведение вводного курса для новых сотрудников по обслуживанию гостей и тренинги для персонала того подразделения, где он работал прежде, чем занял этот пост. Поэтому для качественной подготовки служба персонала отеля вынуждена привлекать время от времени внешних тренеров.

Структура программ обучения персонала в гостинице по продолжительности выглядит в среднем следующим образом: не более одной недели – 56 %, две недели – 31, три недели – 3, один месяц – 9 %. Если рассматривать структуру программ обучения в гостиницах по режиму занятий, то можно отметить, что примерно 44 % программ предусматривает отрыв участников от производства, и 56 % – проводятся без него¹.

¹ Управление человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства. М.: ГАО «Москва», 2009.

Все программы обучения, используемые в московском гостиничном бизнесе, можно подразделить на четыре группы: собственные, заимствованные в учебных учреждениях, заимствованные в литературе, иные (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Структура ответов руководителей московских гостиниц на вопрос об используемых программах обучения для сотрудников

Исследование ГКЦ «Персона 5 звезд» показало, что половина программ – это собственные программы, а почти четверть – заимствована в различных учебных заведениях, и каждый пятый респондент признался в том, что программы взяты из различных книг, статей и т. п.

В сетевых гостиницах существуют специальные центры подготовки кадров, которые не только своими силами регулярно проводят корпоративные тренинги для сотрудников, но и организуют специальные тренинги по повышению личной эффективности и другим вопросам, приглашая бизнес-тренеров из тренинговых компаний.

Программы обучения в гостиницах можно подразделить на две группы: для всех новых сотрудников и повышения квалификации отдельных категорий сотрудников. Наиболее распространенными являются следующие тренинги:

1. *Программы для новых сотрудников – введение в должность* (welcome-тренинг, ориентационный тренинг для всех новых сотрудников). Основные темы тренинга: знакомство с отделами гостиницы, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами личной гигиены, техникой безопасности, требованиями по материальной ответственности.

2. *Программы повышения квалификации отдельных сотрудников:*

- *основы профессионального обслуживания гостей* – тренинг клиенториентированности, особенности обслуживания представителей разных культур и т. д.). Основные темы тренинга: специфика сферы услуг, потребности и ожидания гостей, что определяет мнение клиента об услуге, основы коммуникации, важность первого впечатления, взаимодействие между службами, работа в команде;
- *основы эффективного общения*. Основные темы тренинга: средства общения, препятствия в общении, умение слушать, основные типы вопросов, переформулировка вопросов, схема эффективного общения, анализ взаимодействия личности, знаки признания;
- *эффективное использование телефона* (телефонные переговоры, телефонный этикет). Основные темы тренинга: важность качественного обслуживания по телефону, основные типы вопросов, искусство слушать, основные слова и выражения, навыки телефонного разговора;
- *работа с жалобами клиентов* (программы по обучению работе с жалобами и возражениями, разрешению конфликтов). Основные темы тренинга: жалоба клиента и ее ценность, классификация жалоб и возражений, правила рассмотрения жалоб, работа с жалобами клиентов.

Любой ориентационный тренинг для новых сотрудников предполагает обязательную экскурсию по гостинице, знакомство с ее основными отделами, внутренними нормативно-правовыми документами, в том числе с Правилами внутреннего трудового распорядка, стандартами обслуживания и т. д. Реализация такой обучающей программы улучшает адаптацию новых сотрудников, улучшению морально-психологического климата в коллективе, приводит к уменьшению текучести кадров.

Рассматривая ориентационные тренинги, используем в качестве примера администратора (сотрудника службы приема) – это лицо отеля, человек, хорошо понимающий особенности работы и «законы» взаимодействия всех служб, способный в любую минуту помочь гостю, связаться с соответствующей службой и решить все вопросы. Если вновь принятого администратора / стажера начать учить прямо на рабочем месте, он сразу попадет в стрессовую ситуацию из-за естественного неумения справиться с многочисленными просьбами гостей. Он не будет удовлетворен своей работой, и его быстрый уход вполне вероятен. Чтобы этого избежать, нового сотрудника или практиканта необходимо подробно ознакомить с работой разных служб отеля. Оптимально прохождение последовательной практики в нескольких отделах отеля либо так называемого кросс-тренинга, когда человек, принятый на работу, например, администратором, проходит тренинг в ресторанной службе отеля (помогает официанту или бармену), хозяйственной службе (помогает горничным, уборщицам), отделе продаж, отделе бронирования, технической службе.

Только после курса введения в должность принятый на работу администратор осваивает технические тонкости своей работы. К этому времени он уже точно знает, по какому поводу к кому следует обратиться, чтобы получить реальную помощь. Практика показывает, что администратор, поработавший некоторое время бок о бок с горничной, с сотрудниками службы бронирования, продаж уже не будет идти на конфликт с хозяйственной службой из-за не вовремя убранного номера, ошибки бронирования и т. п., а постарается в своей работе учесть нюансы работы других служб при обслуживании гостей. Наиболее толковые новички наверняка внесут конструктивные предложения по совершенствованию процесса обслуживания гостей. В конечном итоге, выигрывают и гость, и отель в целом¹.

Такие тренинги, называемые еще кросс-тренингами, полезны не только новым сотрудникам. Их целесообразно проводить для работников всех без исключения служб в «низкий сезон», когда загрузка отеля небольшая. Экспериментально доказано, что подобные мероприятия повышают мотивацию, улучшают взаимо-

понимание между работниками разных отделов, создают условия для взаимозаменяемости сотрудников смежных отделов, являются основой для дальнейшего профессионального роста.

Программы повышения квалификации персонала (программы по стандартам обслуживания, эффективным коммуникациям, в том числе телефонным и др.) направлены на улучшение понимания сотрудниками гостиниц важности и особенностей клиентов в современном мире. Повышается уровень освоения персоналом коммуникативных навыков, необходимых в системе сервиса, улучшаются способности взаимодействовать с разными типами людей, подстраиваться под конкретного человека и находить контакт с любым клиентом.

Программы по обучению работе с жалобами и возражениями, разрешению конфликтов позволяют понять сотрудникам гостиниц, в чем состоит ценность жалоб, правильно классифицировать различные жалобы и возражения, разработать оптимальный алгоритм действий в ответ на жалобу в соответствии с установленными в гостинице правилами рассмотрения жалоб.

Таким образом, данные программы обучения персонала гостиниц позволяют сотрудникам приобрести определенные навыки. Большую роль в формировании определенного уровня обслуживания в конкретной гостинице играют корпоративные стандарты, в которых прописываются не только постоянно повторяющиеся операции, но и правила поведения персонала в нестандартных ситуациях, в частности, во время пожара, террористического акта и пр. Несмотря на то, что последние ситуации могут вообще никогда не произойти в гостинице, сотрудники должны четко знать, как надо себя вести в этой ситуации. Для этого они проходят обучение корпоративным стандартам, в результате чего формируются навыки, понимаемые как умение, доведенное до автоматизма, или *Hard Skills* (жесткие навыки).

Вместе с тем, в гостиничной практике есть немало ситуаций, которые сложно спрогнозировать и прописать. Чаще всего с ними приходится сталкиваться менеджерам среднего и высшего звена, поскольку остальные сотрудники в этих сложных случаях обращаются к ним за помощью. К нестандартным ситуациям также относятся ситуации, связанные с коммуникациями и принятием

¹ С сайта www.prohotel.ru. 21.06.2008 г.

решений. Для их эффективного разрешения требуются навыки другого рода, называемые Soft Skills. Менеджер должен обладать большим опытом управления и другими знаниями и навыками, понимаемыми как «эмоциональный интеллект» (EQ). Впервые эту идею сформулировал Дэвид Гоулман в книге «Эмоциональное лидерство»¹. В отличие от коэффициента интеллекта человека (IQ), эмоциональный интеллект позволяет лучше понимать мотивы поведения других людей и эффективно взаимодействовать с ними.

Очевидно, что с повышением сложности решаемых задач потребность в Soft Skills увеличивается, а в Hard Skills – снижается: генеральный директор может не знать или не помнить технологию приготовления конкретного блюда и уборки отдельных помещений, но должен уметь проводить переговоры и разрабатывать управленческие решения (рис. 5.3).

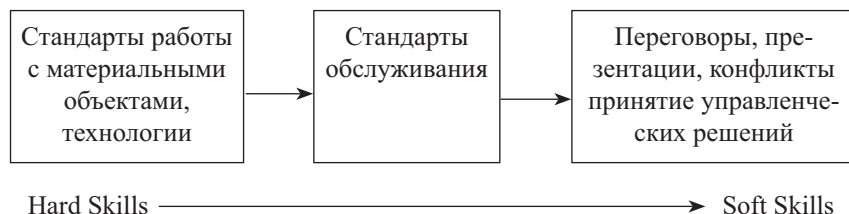


Рис. 5.3. Требования к уровню навыков, необходимых в различных сферах деятельности сотрудников гостиницы

Практика показывает, что формирование Hard Skills эффективно осуществляется в рамках корпоративных программ обучения. Именно этому посвящены различные тренинги по корпоративным стандартам обслуживания. Формирование Soft Skills осуществляется гораздо труднее, и для этого корпоративные тренинги малоэффективны. Поэтому для менеджеров среднего и высшего уровня управления наиболее результативной формой обучения являются открытые тренинги, а для топ-менеджеров – коучинг.

¹ Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Опыт построения системы обучения персонала гостиниц в России и за рубежом

В Москве практически все западные гостиничные сети ранга «Marriott» и «Le Royal Meridien National» регулярно проводят специальные тренинги для своих сотрудников.

Корпоративный лозунг сети «National» звучит так: «У нас есть только один шанс произвести на гостей хорошее впечатление – второго может не оказаться». Сотрудники «National» занимаются по эксклюзивным программам, разработанным западными консультантами. В процессе обучения их знакомят с историей гостиничной сети, стратегией ее развития, рассказывают о функциях различных служб и т. п. Затем идет погружение в специальность: официантов учат ресторанному этикету и искусству презентации блюд, а ресепшионистов – технике продаж. Для сотрудников на ресепшн в этом отеле есть специальный тренинг «Up selling». Он рассчитан на то, чтобы продать гостю самый дорогой номер. Здесь требуется особая технология общения. С ее помощью гостя-бизнесмена можно убедить, что технически оснащенный номер (скажем, с факсом и компьютером) на VIP-этаже подойдет ему больше, чем обычный, хотя стоит он на \$ 40 дороже. В другом случае полезной может оказаться информация о виде из окна, сауне и даже бесплатной минеральной воде¹.

В «National» есть также ряд узкоспециализированных тренингов, например, по работе с японскими гостями. Он сводится к изучению ритуалов – начиная с подачи блюд и заканчивая подготовкой номера. Чтобы правильно общаться с клиентами, все сотрудники посещают обязательные тренинги по развитию коммуникативных навыков. Специальные учебные программы существуют и для специалистов отдела маркетинга, и для высшего руководства гостиниц: по изучению основ и методов управления, бизнес-планированию, ценообразованию и т. д.

Одним из лидеров по программам обучения персонала можно назвать отель «Ритц-Карлтон Москва». По мнению руководства

¹ Ипатова Ю. Уроки гостеприимства // Секрет фирмы. 2003. № 14.

этого отеля, они вкладывают большие средства в обучение персонала и различные тренинги – может быть, как никто на рынке, но это позволяет компании сохранить инвестиции¹. Каждому своему работнику в отеле до кризиса гарантировалось 120 часов обучения в год. В США на протяжении всей карьеры сотрудника данной гостиничной сети более \$ 1 млн инвестируется в его обучение. Совершенно очевидно, что никто, конечно, не получает этих денег в конверте – на кого-то компания тратит меньше, кто-то уходит из гостиничного бизнеса, но, в целом, именно в эту сумму гостиничной сети обходится обучение сотрудника. Причем имеются в виду не только топ-менеджеры сети, но и официанты, и горничные, и другие сотрудники. В результате текучесть кадров в данной гостиничной сети невысока. В США значение этого показателя по данной сети на 80 % ниже, чем у ближайших конкурентов.

Система обучения в гостиницах сети «Marriott» включает несколько направлений. Первое – вводные занятия для новых сотрудников, на это уходит три дня. Их знакомят с компанией и ее историей, основами корпоративной культуры, с техникой безопасности и т. п. Кроме того, в течение первых трех месяцев проводится программа адаптации новичков.

Во-вторых, сотрудников постоянно учат на рабочих местах. Тем, кто занят непосредственно обслуживанием гостей, преподают технологии работы в сфере гостеприимства, стресс-менеджмент, телефонный этикет и т. д. А менеджеры обучаются основам управления. Например, сертифицированные тренеры «Marriott» проводят тренинг «Семь навыков высокоэффективных людей» по Стивену Кови².

Помимо обучения, у сотрудников «Marriott» есть еще один важный стандарт – маленькая книжечка с девизами. Это правила поведения по отношению к гостям и отелю, разработанные в штаб-квартире. Девизы меняются каждый день, и всего их 20 – по одному

¹ Восставший из «Интуриста» Оливер Эллер: в Ritz-Carlton клиент не всегда прав (18.12.2006 г.)

² Имеется в виду книга Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишерс, 2010.

на каждый рабочий день месяца (для субботы и воскресенья лозунгов не предусмотрено). Можно привести пример, когда в Милане директор «Marriott Milan» Санто Альба достал из кармана книжечку: «Сегодняшний девиз – „Я с гордостью представляю отель „Marriott“»¹. По такому же девизу в этот день живут сотрудники всех отелей „Marriott“ в мире». Лозунги для других дней звучат не менее пафосно: «Я радушно встречаю каждого клиента», «Я умею работать в команде» и т. п. Каждый день в отелях «Marriott» начинается с 15-минутного собрания, где сотрудникам напоминают девиз дня, а по уик-эндам проводится разбор работы сотрудников на прошедшей неделе.

Обычно персонал относится к подобным лозунгам скептически. Но, как уверяют менеджеры «Marriott», со временем жизнь по девизу входит в привычку, ведь девизы дня – это не просто лозунг. Сотрудникам разъясняют, что они обозначают и как им следовать. Например, девиз «Я предугадываю желания гостя» означает, что сотрудник должен обращать особое внимание на настроение гостя, слушать его».

Российские гостиничные сети также разрабатывают свои программы обучения персонала. Так, «AZIMUT Hotels Company» летом 2008 г. объявила о старте двух новых проектов Корпоративного университета: «Профилирование должностей» и «Система дистанционного обучения». Проект «Профилирование должностей» был создан для оценки кадрового потенциала компании и разработки соответствующих программ развития. В его рамках были проведены встречи с руководителями служб «Приема и размещения», «Содержания помещений» и HR². Проект «Система дистанционного обучения» создан для оперативной передачи в регионы всех нововведений и изменений, касающихся обучения сотрудников, а также предоставления необходимой литературы в электронном виде. Специально под проект разработан интернет-портал. Корпоративный Созданный данной гостиничной сетью Университет «AZIMUT Hotels Company» официально начал работу в январе 2007 г. Это первый в

¹ Фуколова Ю. Инженеры обслуживания // Секрет фирмы. 2008. № 18.

² AZIMUT Hotels Company внедряет новые стандарты подготовки специалистов. 17 июля 2008 14:14 ProHotel.ru

России корпоративный университет, выпускающий профессиональные кадры для гостиничного бизнеса в рамках концепции развития бренда.

В основе компании *UMACO* (ведущий российский гостиничный оператор) лежит принцип непрерывного обучения в условиях действующего гостиничного предприятия. Обучение происходит по трем основным категориям: «менеджмент», «фронт-офис» и «бэк-офис». Для каждой из них разработаны тренинги – специальные и общего характера – по таким темам, как «Телефонное общение», «Агрессивный клиент» и пр. Программа обучения разработана специалистами компании в соответствии со стандартами качества «Katerina Hospitality Quality Standard Service» (Katerina HQSS). Базовой платформой стали западноевропейские стандарты индустрии гостеприимства. Взяв из западного опыта самые современные и прогрессивные идеи, специалисты *UMACO* сумели адаптировать их к требованиям и реалиям российского рынка.

У российской сети «*AZIMUT Hotels Company*» существуют также свои стандарты, с целью повышения профессионализма сотрудников была открыта школа гостеприимства, основанная на западной системе (опыт США). Центр обучения создан как для менеджеров сети отелей «Азимут», так и для линейных сотрудников. После прохождения курса обучения обязательно сравнивается, как работал сотрудник до и после. По итогам исследования, проведенного исследовательским центром портала SuperJob.ru компания была признана «привлекательным работодателем 2008 г.».

Хорошая система обучения персонала сложилась и в гостиничной сети «*Heliopark Hotels & Resorts*» (табл. 5.2) (к сожалению, финансовый кризис сильно повлиял на деятельность этой компании, что отразилось и на системе обучения).

Таблица 5.2

Тренинги службы приема и размещения (ФО) (июль 2009 г.)

Воскресенье	5	12
	Порядок работы с забытыми вещами	Системы классификации гостиниц, ГОСТ РФ «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц»
Суббота	4	11
	Работа с гостевыми чеками	Международные акты в сфере гостиничного бизнеса
Пятница	3	10
	Правила выдачи и использования дисконтных карт (в дальнейшем при введении в действие – «Положение о программе поощрения постоянных гостей»)	Стандарты внешнего вида сотрудников службы ФО
Четверг	2	9
	Процедуры check-in и check-out (способы минимизации времени обслуживания гостей)	Конфликтные ситуации с гостем, жалобы гостей
Среда	1	8
	Бронирование номеров (типы бронирования, методы оплаты, продление брони)	Встреча / размещение организованных групп гостей, подготовка к корпоративным заездам
Вторник		7
		Оформление и регистрация иностранных граждан
Понедельник		6
		Правила проживания гостей в отелях сети «Heliopark Hotels & Resorts»



Продолжение табл. 5.2

Воскресенье	19
	Отели сети «Heliopark Hotels & Resorts»
Суббота	18
	Документооборот FO
Пятница	17
	Программа комплиментов для отдельных категорий гостей: VIP гостей, молодоженов, в дни рождения
Четверг	16
	Работа с банковскими картами (оплата товара, предавто-ризация, оплата услуг по распоряжению держателя карты без предъявления, работа на ручном импринтере)
Среда	15
	Действия администратора в чрезвычайной ситуации (в том числе вызов скорой помощи, поведение при несчастном случае с гостем, выдача медикаментов из аптечки и т. д.)
Вторник	14
	Прием и передачи смены, ведение тетради передачи смены
Понедельник	13
	Правила проведения коррекций

Продолжение табл. 5.2

Воскресенье	26
	Клиентоориентированность
Суббота	25
	Начисление ущерба в номерах и гостевых зонах
Пятница	24
	Техника безопасности на рабочем месте
Четверг	23
	Ведение кассы (выдача чека, ведение книги кассира-опера-циониста, снятие X-отчета и Z-отчета, Правила работы на КKM, работа с детектором банкнот)
Среда	22
	Внесение и хранение данных в модуле «История гостей и фирм» (привязка к истории)
Вторник	21
	Работа с кодом 120
Понедельник	20
	Сохранение конфиденциальности сведений о гостях и об-щая безопасность гостя

Воскресенье	
Суббота	
Пятница	
Четверг	30
	Правила предоставления гостиничных услуг в РФ и другие нормативные акты РФ в сфере гостиничных услуг
Среда	29
	Телефонный этикет (включая речевой этикет)
Вторник	28
	Дополнительные услуги гостиницы (спецпредложения, программы, праздничные мероприятия)
Понедельник	27
	Алгоритм действий администратора при Ночном аудите (на базе Контрольного листа ночного аудита)

Независимые гостиничные предприятия также разрабатывают собственные программы обучения. Так, начальник отдела кадров гостиницы «Татьяна» разработала и использует следующую программу обучения сотрудников (табл. 5.3)

Таблица 5.3

Программа обучения сотрудников гостиницы «Татьяна»

№ п/п	Тема занятия	Краткое содержание
1	Введение в должность	Экскурсия по гостинице. Знакомство с отделами гостиницы. Правила внутреннего трудового распорядка. Правила личной гигиены и наличие медицинской книжки. Техника безопасности. Материальная ответственность
2	Основы профессионального обслуживания гостей	Специфика сферы услуг. Потребности и ожидания гостей. Что определяет мнение клиента об услуге. Три роли персонала. Основы коммуникации. Важность первого впечатления. Взаимодействие между службами. Работа в команде
3	Основы эффективного общения	Средства общения. Препятствия общения. Преодоление препятствий. Умение слушать. Типы вопросов. Переформулировка. Схема эффективного общения. Анализ взаимодействия личности. Знаки признания

Окончание табл. 5.3

№ п/п	Тема занятия	Краткое содержание
4	Эффективное использование телефона	Важность качественного обслуживания по телефону. Важность поведения. Типы вопросов. Искусство слушать. Слова и выражения. Навыки телефонного разговора
5	Жалобы клиентов	В чем состоит ценность жалоб. Классификация жалоб и возражений. Оптимальный ответ на жалобу. Правила рассмотрения жалоб
6	Управление собой и своим временем	Отношение к времени в разных культурах. Поглотители времени и как с ними бороться. Принципы планирования времени. Установление приоритетов. Систематизированный анализ актуальных задач. Делегирование
7	Обучение обучающихся	Постановка педагогических задач. Методика проведения занятий. Практическое применение полученных знаний

Основные этапы построения системы обучения персонала в гостиницах

Можно выделить следующие стандартные этапы построения системы обучения в гостинице¹:

1. Составление списка компетенций и описание должностей сотрудников гостиницы по службам и отделам.

2. Диагностика мотивации сотрудников гостиницы на обучение.
3. Диагностика потребностей в обучении сотрудников по службам и отделам с учетом целей и планов развития гостиницы.
4. Разработка концепции и утверждение системы обучения в гостинице.
5. Разработка программ обучения и составление плана обучения сотрудников на год.
6. Выбор и утверждение преподавателей, тренеров или консалтинговых компаний для проведения обучения.
7. Расчет и утверждение бюджета на обучение на год.
8. Разработка и утверждение процедур, методик и точек контроля для оценки эффективности обучения.
9. Разработка и внедрение системы аттестации сотрудников.
10. Внесение изменений (если это необходимо) в корпоративную культуру и систему мотивации (как ее части) сотрудников в гостинице.
11. Проведение обучения сотрудников.
12. Внесение изменений и оптимизация разработанной системы обучения в процессе ее внедрения.

Система обучения в гостинице создается не на один год, поэтому при ее разработке важно учитывать возможность ее дальнейшего развития и модификации. Поэтому она должна быть комплексной и строиться на принципах развивающего и многоэтапного обучения всех категорий сотрудников. Также важно учитывать особенности обучения разных категорий сотрудников. Поэтому *в системе обучения должны быть*:

- схемы последовательного обучения рядовых сотрудников (обновляемые от года к году);
- программы индивидуального и выборочного обучения топ-менеджеров и сотрудников кадрового резерва;
- программы долгосрочного обучения наиболее ценных сотрудников компании (например, второе высшее или MBA за счет компании, что требует дополнительной разработки юридической документации – «Ученический договор» и пр.) и т. д.

Остановимся подробнее на очень важном – втором – этапе «Диагностика мотивации сотрудников гостиницы на обучение».

¹ По материалам сайта www.5elements.ru

Существует несколько типов мотивации персонала на обучение (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Типы мотивации персонала на обучение¹

Тип мотивации	1-й вариант определения	2-й вариант определения	3-й вариант определения
Внутренняя мотивация	Мотивация участников самих себя, личная. То есть желание самого сотрудника обучаться, познавать новое, внутренняя побудительная сила	Материальная и нематериальная мотивация компанией своего персонала	Трансляция имиджа компании и организационной культуры и создание определенного имиджа и культуры внутри компании
Внешняя мотивация	Материальная и нематериальная мотивация компанией	Мотивация преподавателем или тренером через самообучение (относится в большей степени к внешнему обучению)	Трансляция определенного имиджа и организационной культуры вовне (относится к кандидатам на вакансии компании)

Именно от правильной оценки системы мотивации конкретного сотрудника и построения в соответствии с ней программы его обучения, а также системы стимулирования персонала и контроля за применением знаний и навыков, полученных на соответствующих образовательных программах, и будет зависеть, в конечном счете, эффективность всей системы обучения персонала в гостиницах.

¹ Чумакова А.А. Маркетинг обучения в компании. С сайта <http://www.arsvita.ru>

Совершенно очевидно, что система обучения должна постоянно совершенствоваться. Можно выделить следующие три основных этапа совершенствования сложившейся в гостинице системы обучения:

1 этап. Аудит существующей системы обучения:

- оценка эффективности системы обучения и развития персонала, конкретных программ обучения, оценка качества конкретных программ обучения и развития;
- анализ потребностей в обучении и развитии персонала, в организационных изменениях;
- выявление ресурсов эффективности.

2 этап. Оптимизация (совершенствование) существующей системы обучения:

- разработка модели ключевых компетенций;
- разработка корпоративных стандартов;
- разработка программ корпоративного обучения и развития, проектов управления знаниями.

3 этап. Внедрение изменений в существующую систему обучения:

- создание системы стимулирования персонала к обучению и развитию;
- создание системы контроля процессов обучения и развития;
- проведение обучения руководителей;
- организация регулярного мониторинга основных показателей эффективности.

Для организации эффективной системы обучения следует разработать «Положение об обучении персонала в гостинице», типовая форма которого представлена в Приложении 20.

В целом, можно отметить, что система обучения персонала в гостиницах должна быть основана на принципе постоянного изменения в соответствии с внешними и внутренними изменениями в гостинице, а также с учетом эффективности различных форм обучения.

Оценка эффективности обучения персонала в гостиницах

«Если вы не можете что-то измерить, значит, вы не можете этим управлять», – таково мнение эксперта с мировым именем в области измерения влияния тех или иных проектов, программ, инициатив Джека Филипса. Это выражение актуально и для оценки эффективности системы обучения, и для других бизнес-процессов и видов деятельности гостиницы.

По последним данным, у России 150 коммерческих компаний и государственных структур, которые уже внедрили методологию ROI, разработанную доктором Дж. Филипсом, а также более 200 специалистов по ROI, состоящих в «Ireland ROI Network».

Отчет Economic and Social Research Institute за прошлый год показал, что обучение напрямую влияет на увеличение продуктивности бизнеса. Кроме того, по данным другого исследования, ирландские компании в совокупности тратят на обучение около € 400 млн в год. Это 2,5 % общей суммы затрат на персонал. Однако только четыре из каждых 10 опрошенных компаний имеют разработанный план обучения. От 48 % до 69 % (в зависимости от размера фирмы и ее специализации) опрошенных компаний-провайдеров тренинговых услуг имеют формальные инструменты оценки своих программ¹.

Согласно одному из исследований, проведенных консалтинговой компанией «Veritude» (США, Бостон), 81 % руководителей компаний постоянно измеряют эффективность своих HR-служб, проверяя текучесть кадров и то, какую часть общей выручки компания тратит на персонал. Также респонденты (61 %) отметили, что в скором времени планируют обратиться к другому очень важному показателю – возврату на инвестиции в персонал (return on investment, ROI)².

Наиболее распространенным методом оценки является изменение уровня удовлетворенности участников тренинга после

¹ Измерение коэффициента возврата на инвестиции (ROI) в обучении персонала и HR. С сайта <http://hr.pass.ru>, 12.02.2010 г.

² Руководители компаний обращаются к ROI как к датчику эффективности управления персоналом. С сайта www.ubo.ru, 8 ноября 2005 г.

обучения через так называемые «happy sheets» (анкеты обратной связи). И только совсем небольшая часть компаний рассчитывает коэффициент возврата на инвестиции своих программ.

Очень часто можно прочитать, что целью развития персонала в гостиничном бизнесе является его обучение и повышение квалификации. С таким утверждением можно согласиться. Конечная цель деятельности любого коммерческого предприятия – увеличение его прибыли, обеспечение эффективности деятельности (отношение прибыли к затратам на ее получение, как правило выраженное в процентах). А значит, цель любого обучения сотрудников в гостинице – обеспечить увеличение прибыли, а обучение и повышение квалификации – лишь средство ее достижения, поэтому вся оценка эффективности системы обучения должна быть ориентирована на нее.

Прежде всего, гостиница должна рассчитать и затем утвердить бюджет на обучение на год. Часто возникает вопрос, сколько финансовых средств можно заложить в бюджет и потратить на обучение сотрудников на год. В различных источниках приводятся разные данные. По некоторым отчетам, опубликованным в открытых источниках, в крупных западных компаниях тратят на обучение, подготовку и повышение квалификации сотрудников 0,5–2 % годового оборота компании. Представляется наиболее жизненной и отражающей истинное положение вещей цифра, использовавшаяся еще в советское время, – на повышение квалификации и обучение сотрудников тратилось 4 % фонда оплаты труда за год.

Далее важно определить процедуры, методики и точки контроля для оценки эффективности обучения. Этот аспект является очень существенным в системе обучения, поскольку нельзя просто учить сотрудников и никак не оценивать и не контролировать результаты обучения. Критерии эффективности обучения и их оценка – вопрос многоплановый и достаточно сложный. Но все же хотелось бы отметить, что в процедурах оценки эффективности обучения и применения сотрудниками полученных знаний, умений и навыков необходимо использовать комплексный подход (тестовые задания, карты наблюдений, контрольные клиенты и звонки и др.) и определенную периодичность. Особое внимание следует обратить на процедуры поддержки и закрепления

полученных навыков (служебные инструкции, кодексы продавца, разбор типовых ситуаций и др.)

Наиболее широко для оценки программ обучения специалистами по HR используется модель оценки эффективности, разработанная Дональдом Киркпатриком, около полувека лет назад (в 1949 г. была опубликована его первая статья, в которой излагалась данная концепция), предусматривающая несколько уровней оценки: реакция на обучение, обучение новым навыкам / получение новых знаний, применение в работе, бизнес-результаты.

Рассмотрим эти уровни более подробно.

Уровень 1. Реакция слушателей на программу обучения – оценивается, насколько положителен отклик участников образовательных программ на саму программу. Измерения фокусируются на удовлетворенности участников ею вместе с перечнем того, как они планируют применить приобретенные знания и навыки. Используется опрос / анкетирование после завершения программы обучения.

Уровень 2. Оценка знаний и опыта, полученных слушателем после прохождения программы обучения, – измерения при помощи тестов, практики, ролевых игр, симуляций, групповых оценок и других средств оценки фокусируются на том, что участники изучили (усвоили) в процессе программы и насколько эти знания и навыки востребованы самими участниками образовательных программ.

Уровень 3. Оценка поведения на рабочем месте – определяется, в какой мере участники образовательной программы используют полученные знания, вернувшись на свои рабочие места. Измерения фокусируются на реальном применении результатов программы обучения, анализируется частота использования новых навыков, определяется, что помогает и что мешает использованию.

Уровень 4. Оценка влияния программы обучения на бизнес компании – оценивается, насколько полученные итоги соответствуют поставленным целям обучения. Измерения фокусируются на действительных результатах (т. е. воздействии на бизнес), достигнутых участниками программы, по мере того, как они успешно применяют материал программы. Измеряются выпуск продукта, качество, издержки, время и удовлетворенность пользователей.

Впоследствии в эту модель уже упомянутым Джеком Филипсом был добавлен еще один – пятый уровень.

Уровень 5. Оценка ROI – измерения сравнивают финансовую выгоду от программ с затратами на них. Показатель ROI может быть представлен как отношение выгоды к затратам в процентном отношении. Этот уровень оценки позволяет перевести результаты оценки четвертого уровня в материальный эквивалент. Затем полученную сумму прибыли сравнивают с затратами на программу обучения. По сути, ROI – это разница между полученной от программы прибылью (на выходе) и затратами (benefit-cost ratio, или BCR) (на входе). Сам коэффициент ROI выражает процентное соотношение чистой прибыли от программы к сумме затрат:

$$ROI = (\text{Прибыль} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100 \%$$

Методика ROI может быть использована и для подтверждения запланированного бюджета, и для оценки потенциально возможной прибыли.

Для расчета ROI сначала необходимо оценить затраты и прибыли от программы обучения по следующим пунктам:

1. Сначала соберите данные для четырех уровней оценки, задав следующий вопрос: «Можем ли мы оценить выгоду от применения новых знаний/навыков?»

2. Изолируйте эффекты обучения от других факторов, влияющих на результат. Филипс приводит целый ряд специальных инструментов для этой цели.

3. Переведите полученные результаты в материальные ценности. Филипс рекомендует разделить результаты обучения на «hard» и «soft». По его мнению, категория «hard» подвергается традиционному измерению эффективности деятельности организации. Эта информация объективна, ее легко измерить и перевести в материальный эквивалент. Она включает получаемый продукт на выходе (измеряется решенными задачами, выполненными проектами и т. д.); качество (измеряется количеством брака, переделок и т. д.); время (измеряется временем вынужденного простоя, количеством переработок сотрудников, вовремя законченных проектов и т. д.) и затраты. Категория «soft» включает такие вещи, как рабочие привычки (опоздания, отсутствие на рабочем месте); рабочая атмосфера (конфликты, удовлетворенность работой); отношения

(лояльность, восприятие) и инициатива (высказывание новых идей, количество предложений сотрудника).

4. Рассчитайте общую сумму затрат на обучение.

5. Сравните денежный эквивалент полученных выгод с затратами. Нематериальные выгоды, полученные от программы, могут быть представлены как дополнительные, не переводимые в деньги, и как подтверждение того, что программа успешна.

Современные HR-специалисты используют комплексную модель оценки эффективности обучения, которая включает три уровня¹:

- *нижний уровень* – ресурсы, возможности, параметры обучения – бюджет на обучение, измеряемый как процент фонда оплаты труда, выручки или прибыли; бюджет на обучение на одного сотрудника; отношение числа сотрудников, занятых обучением, к общей численности персонала организации;
- *средний уровень* – показатели эффективности деятельности по обучению персонала (T&D), отражающие использование возможностей и ресурсов – количество или доля сотрудников, успешно сдавших тесты по итогам обучения; развитие компетенций; оценка обратной связи после тренингов; процент продвижения кадрового резерва;
- *высший уровень* – видимая, измеримая, прямая польза для бизнеса – рост выручки, производительности труда, удовлетворенности клиентов, снижение текучести кадров, затрат.

В целом, можно отметить, что людей нельзя научить, только они могут научиться. Чтобы у сотрудников было такое желание, руководству следует помнить:

- люди не станут учиться, пока не захотят;
- они изучают только то, что, по их мнению, необходимо изучить;
- люди учатся в процессе работы;
- при обучении нужно иметь в виду реальные производственные проблемы;
- на обучение людей большое влияние оказывает их предыдущий опыт;

¹ По материалам вебинара *Ужакиной Ю., Гришакловой Н.* «Оценка эффективности обучения: как показать ценность руководству сотрудникам компании». 2009 г.

- люди лучше обучаются в неформальной обстановке;
- чтобы стимулировать или облегчить обучение, необходимо использовать разнообразные методы обучения.

Таким образом, критерии оценки эффективности системы обучения на предприятиях гостиничного бизнеса должны быть непосредственным образом связаны с системой стимулирования персонала, с одной стороны, а с другой – она не должна быть гибкой и меняться с изменением тех или иных факторов как внешней, так и внутренней среды организации.

Также хотелось бы отметить, что современные западные подходы к обучению персонала рассматривают его как «попытку» в широком смысле этого слова, считая, что «движущей силой» любого процесса обучения выступают именно неудачи. Например, Уоррен Беннис и Берт Ханус предлагают всем организациям «никогда не реагировать на ошибку со злостью или агрессией», а в качестве примера приводят случай из жизни Томаса Уотсона – учредителя компании IBM и ее генерального директора на протяжении долгих лет: «Однажды молодой и перспективный менеджер IBM оказался вовлеченным в рискованную сделку и умудрился причинить компании убытки в размере \$ 10 млн. Это было настоящим бедствием, Когда Уотсон пригласил его к себе в кабинет, молодой человек прямо с порога выпалил: «Я полагаю, вы хотите меня уволить?» На что Уотсон ответил: «Вы, должно быть, шутите. Мы только что заплатили \$ 10 млн за ваше обучение!»¹ Прощение наряду с другими ценностями и убеждениями – характерная черта организационной культуры, например, компании AES. Роджер Сант, соучредитель и председатель правления AES, отмечал: «Вы будете приятно удивлены тем, с какой готовностью наши служащие помогают друг другу и прощают ошибки». Соучредитель и генеральный директор этой компании Дэннис Бэкке также отмечал: «Если вы ошибетесь, ничего страшного. Все мы люди. При условии, что вы честно признаетесь в содеянном, в AES никто не станет вас наказывать»².

¹ *Пфеффер Дж., Саттон Р.* От знаний к делу. Как успешные компании трансформируют знания в действия. М.: Вильямс, 2007.

² *Пфеффер Дж., Саттон Р.* От знаний к делу. Как успешные компании трансформируют знания в действия. М.: Вильямс, 2007.

Основные теории, методики и факторы, влияющие на систему развития персонала

По данным исследования Talent Drain, проведенного в Великобритании в 2009 г., были выделены пять наиболее популярных инициатив по удержанию работников:

- улучшение процесса адаптации и интеграции в компанию (63 % респондентов);
- повышение вовлеченности работников, улучшение коммуникаций (61 %);
- возможности обучения и развития (52 %);
- улучшение техник отбора персонала (46 %);
- повышение навыков управления персоналом линейных менеджеров (38 %).

На российском рынке основными инструментами удержания, исходя из исследования, являются: введение системы карьерного планирования, ротация сотрудников, их обучение и развитие, расширение социального пакета, сохранение программ нематериальной мотивации¹.

На основании этих данных можно сделать вывод о том, что и в нашей стране, и за рубежом одним из важных факторов, обеспечивающих лояльность персонала, является эффективная система его обучения и развития.

При построении системы развития персонала (частичные синонимы – «кадровое планирование», «планирование карьеры» и т. п.) следует учитывать различные факторы, влияющие на потенциал сотрудника и возможность его наиболее эффективного использования².

Один из факторов связан со стадиями жизненного цикла человека. Согласно модели Д.Т. Холла – одной из теоретических

¹ Гришаква Н. Что будут делать HR менеджеры в 2009 году...? С сайта www.hrm.ru, 20.02.2010 г.

² Используются материалы статьи: Агамирова Е.В., Дмитриева Н.В., Зайцева Н.А., Щевьева А.А. Звезды и исполнители, недоросли и балласт // Отель. 2010. № 8.

версий – возраст 15–25 лет связан с поиском и невысокой эффективностью. С 25 до 45 лет одновременно происходят карьерный рост и утверждение личности в социальном и деловом пространстве организации. Этот период связан с ростом эффективности поведения. На следующей стадии – с 45 до 65 лет – происходит стагнация как по отношению к развитию личности, так и относительно ее эффективности. На этой стадии личность может либо оказаться способной и далее продолжать карьерный рост, либо начать снижать его. С 65 лет, согласно обсуждаемой версии, наступает безусловный спад во всех направлениях. Графическое изображение этой модели дал Ф. Лютенс (рис. 5.4)¹

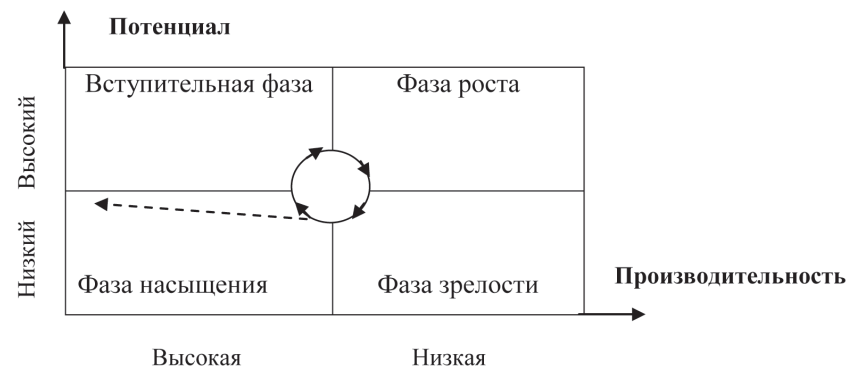


Рис. 5.4. Факторы развития сотрудников предприятия

Данная схема наглядно показывает, что наиболее эффективно заниматься развитием персонала, находящегося на первых трех стадиях.

Эту теоретическую модель подтверждают и данные исследования, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ)². Так, по данным этого исследования, среди

¹ Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Альфа-Пресс, 2008.

² ВЦИОМ: Большинство россиян – карьеристы. С сайта <http://top.rbc.ru> 13.09.2007 г.

респондентов в возрасте от 18 до 24 лет доля тех, кому важен успех на работе, составляет 79 %, тогда как среди людей 45–59 лет таковых всего 31 %. При этом доля тех, для кого карьера – главная цель в жизни, также снижается – с 27 до 7 %.

Лишь 13 % опрошенных полагают, что на их работе большие возможности карьерного роста. 43 % считают, что такое продвижение затруднено и возможно лишь при определенных обстоятельствах. Более трети опрошенных (38 %) полагают, что на их нынешней работе сделать карьеру нереально.

Возможность продвижения по карьерной лестнице зависит больше всего от профессиональной компетентности сотрудника, результатов его труда, полагают 32 % опрошенных. 17–19 % респондентов считают самым важным для карьеры наличие нужных связей, личные качества человека или взаимоотношения с начальством. Делают акцент на результатах аттестации персонала и выслуге лет 6 %.

Респонденты до 35 лет чаще опрошенных старшего возраста связывают карьерный рост с профессионализмом и результатами труда (38–41 и 27 %, соответственно) и меньше внимания уделяют налаживанию хороших отношений с руководством (14 и 19 %, соответственно).

Ради карьеры 13 % россиян выражают готовность повысить уровень образования и квалификации, 11 % – больше, упорнее работать, 2 % – поменять работу, и столько же – наладить хорошие отношения с начальством.

Следующей моделью, которую следует учитывать при формировании системы развития персонала, является «лестница компетентности»¹. Она состоит из четырех ступеней.

Первая – «неосознанная некомпетентность». Человек еще не в курсе, что он чего-то не знает или не умеет.

Совершив ошибку и признав ее, человек переходит на следующую ступень – «осознанная некомпетентность». Теперь он понимает, что чего-то не умеет, и начинает учиться или искать дополнительную информацию. Однако дальнейшее развитие произойдет

¹ Торп С., Клиффорд Дж. Коучинг: руководство для тренера и менеджера. СПб.: «Питер», 2004.

только при наличии определенной мотивации: если человеку неинтересно достигать успеха в этой деятельности, он просто ограничится осознанием своей некомпетентности.

На третьей ступени – «осознанная компетентность» – человек сосредоточенно выполняет каждое действие, постоянно контролируя его выполнение. Навык на этом этапе становится неосознанным.

Новые сотрудники гостиничных предприятий, даже закончившие профильные специализированные учебные заведения, но не имеющие опыта работы в отелях, находятся на ступени осознанной некомпетентности. Обычно на этой стадии находятся и многие другие сотрудники, не имеющие достаточного опыта работы в гостиницах определенных категорий, данной гостиничной сети и т. п. Именно на них и должны быть рассчитаны программы обучения.

Третий фактор, оказывающий влияние на формирование системы развития персонала – *цикл устаревания знаний*. Норма устаревания знаний в развитых странах составляет примерно восемь лет, в наиболее развитых технологических отраслях – 3–5 лет. За этот период обесценивается как минимум 20–30 % специальных знаний работника. Следовательно, для поддержания собственной конкурентоспособности сотрудник обязан заниматься самообразованием, саморазвитием.

Наконец, нельзя не сказать и о *личных качествах сотрудников*, которые также следует учитывать при формировании программ развития персонала. Например, всех студентов – претендентов на вакансии в гостиничном бизнесе с точки зрения перспектив взаимодействия с работодателем можно смело подразделить на четыре группы:

- «балласт» – примерно 30 % – это люди, с которыми трудно работать, они пока не заинтересованы в активном погружении в профессию;
- «спящие» – около 50 % – самая интересная категория, которую можно разбудить и вовлечь в сферу своих интересов,
- «карьеристы» – приблизительно 20 % – такие зачастую знают о рынке труда даже больше, чем эксперты, а о самых перспективных компаниях осведомлены лучше специалистов HR-отделов;
- «таланты» – 0,5 % – эти люди уже работают, успевают хорошо учиться, и их карьерная стратегия управляется ими осознанно.

Талантов «зацепить» труднее всего, поскольку они сами решают вопрос будущего трудоустройства.

Совершенно очевидно, что наиболее перспективными для дальнейшего развития являются «карьеристы» и «таланты», однако на практике значительная часть персонала относится к категории «спящих», которые, безусловно, участвуют в различных обучающих программах, тренингах (потому что «надо»), но при этом абсолютно не мотивированы на эффективное обучение и развитие.

Другая классификация сотрудников изложена у Джеффри Фокса¹. Согласно одной из интерпретаций его теории всех сотрудников предприятия можно подразделить на следующие категории:

- «звезды» – это талантливые люди, которые обладают настойчивостью в достижении цели, способностью проявлять инициативу, талантом руководить коллективом и умением увлечь за собой других. Они умеют добиваться значительных результатов;
- «движущая сила» – обычно это профессионалы, которые приносят компании основную прибыль. В большинстве случаев они предпочитают стабильную работу. Со временем из них могут вырасти «звезды», но не все из них стремятся к этому;
- «исполнители» – здесь имеются в виду исполнители в самом лучшем понимании этого слова. Практически в любой компании требуются такие работники для реализации повседневных задач, для обеспечения жизнедеятельности организации;
- «недоросли» – в эту категорию попадают работники, которые либо не способны либо не хотят развивать свои навыки, квалификацию и уровень корпоративного сознания до установленного компанией уровня.

Джеффри Дж. Фокс приводит очень полезный расчет времени, которое нужно уделять «звездным» сотрудникам². Он дает такой

¹ Фокс Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

² Фокс Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

совет руководителям: «60 % вашего времени должно уходить на работу с ними – на обучение, руководство и контроль. 30 % времени уделяйте перспективным кадрам, а оставшееся – служащим второй и третьей категорий. Это означает, что если вы собираетесь тратить 40 часов в месяц на планирование, работу, обучение и руководство подчиненными, то 24 часа вы должны посвятить лучшим из них, 12 – перспективным и четыре – отстающим («недорослям»)). Очень часто бывает наоборот – слабым, проблемным уделяется больше времени.

В учебниках и учебных пособиях по управлению персоналом можно найти множество других теорий и факторов, оказывающих влияние на построение системы обучения. Здесь были рассмотрены только некоторые, связанные именно с особенностями самих сотрудников. Также следует учитывать факторы, связанные с особенностями самого гостиничного предприятия, такие как стадия жизненного цикла предприятия, принадлежность к гостиничной сети, корпоративные принципы и стандарты обслуживания, национальные особенности и т. п.

Формы и методы развития персонала в гостиницах

Обычно выделяют четыре основных элемента комплекса мер по развитию персонала: обучение персонала, делегирование полномочий, работа с кадровым резервом, планирование и развитие карьеры.

Вопросы обучения персонала подробно были рассмотрены выше, поэтому далее остановимся на отдельных направлениях деятельности по развитию персонала в гостиницах. Помимо уже рассмотренных выше всевозможных программ обучения, можно выделить также следующие их виды и формы:

- работа в новой должности с расширенными обязанностями;
- участие в новом проекте, направлении деятельности;
- стажировки в других гостиницах сети (в международных гостиничных сетях – в том числе за границей) и т. д.

Также следует, конечно, отметить различные формы ротации (перемещения) сотрудников в организации:

- *вертикальная ротация* – как правило, перемещение вверх по карьерной «лестнице»;
- *горизонтальная ротация* – перевод в другую службу (например, из службы горничных в службу питания на тот же уровень иерархии, что и ранее).

Существенную роль в этом процессе играет система кадрового планирования (планирования карьеры). В каждой гостинице существуют свои принципы кадрового планирования, используются различные кадровые стратегии. Основные стратегии развития персонала представлены в табл. 5.5.

Таблица 5.5

Виды стратегий развития персонала

Вид стратегии	Основные положения стратегии	Условия применения
Стратегия концентрированного развития	<ul style="list-style-type: none"> • специализированное обучение и продвижение персонала; • приоритеты развития отдельных групп персонала; • сокращение кадрового баланса 	Для организации на первом плане – условия выживания
Стратегия развития потенциальных работников	<ul style="list-style-type: none"> • интенсивные программы обучения и развития вновь принятых сотрудников; • профориентация; • адаптация 	На рынке труда спрос превышает предложение, организация нуждается в обновлении и омоложении персонала
Стратегия диверсификационного развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> • обучение вторым профессиям; • ротация кадров; • программы развития, направленные на улучшение горизонтальных связей, коммуникаций, формирования команд 	Планируется и/или осуществляется процесс диверсификации деятельности

Окончание табл. 5.5

Вид стратегии	Основные положения стратегии	Условия применения
Стратегия интегрированного развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> • целостный подход к развитию персонала организации; • оценка потенциала (диагностика персонала); • специализированные обучающие программы; • культивирование и объяснение философии фирмы; • формирование необходимого поведения 	Организация стремится повысить эффективность деятельности при нехватке кадрового творческого потенциала либо сдерживающим фактором является недостаток в развитии персонала фирм-поставщиков
Мотивационная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> • анализ потребностей и потенциала работников; • совершенствование системы кадрового продвижения и приведение ее в соответствие с другими элементами системы развития персонала; • профориентация; • объяснение философии, стратегии, целей и политики фирмы 	Недостаточный уровень мотивации персонала
Квалификационная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> • диагностика персонала; • обучающие программы, направленные на восполнение недостающей квалификации и ее обновление как у отдельных сотрудников, так и у групп работников 	Недостаточный уровень квалификации отдельных работников или их групп, необходимой для осуществления тех иных программ или проектов

Изучая потребности в развитии персонала гостиничного предприятия, следует учитывать существующие в нем самые потребности в развитии и изменениях.

Рассмотрим более подробно две формы развития персонала, используемые в гостиничном бизнесе: наставничество и коучинг.

Использование наставничества для обучения и развития персонала в гостиницах

В зарубежной литературе уделяется достаточно много внимания исследованиям, которые подтверждают взаимосвязь наставничества и развития карьеры, организационной эффективности и удовлетворения работой. По данным одного из исследований в этой области, наличие наставников у двух третей исполнительных директоров на некоторых стадиях карьеры способствовало получению ими более высоких должностей и заработной платы, в отличие от тех, кто не имел наставников¹.

Общее определение наставника можно сформулировать следующим образом: это старший сотрудник в профессии в данной организации, который разделяет ценности, обеспечивает эмоциональную поддержку, консультирование по карьере, дает информацию и совет, оказывает профессиональную и организационную поддержку и содействует доступу к ключевым организационным и профессиональным сетям.

Наставнику, в отличие от руководителя, не обязательно иметь формальный авторитет у всех подопечных. Как правило, он старше по возрасту (приблизительно на 8–15 лет), чем его подопечные, и может не состоять в штате организации. Общение наставника и подопечного обычно осуществляются на неформальной основе, и зачастую темы, затрагиваемые ими в ходе обсуждений, выходят за рамки служебных (например, вопросы карьеры, ценностные аспекты и т. п.)².

Обычно выделяют *четыре этапа в развитии отношений наставничества*:

Первая фаза, введение (принятие) длится 6–12 месяцев, в течение которых участники знакомятся друг с другом и определяют,

¹ Гибсон Д.Л., Иванцевич Д., Доннели Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М, 2005.

² Greenberg J., Baron R. A. Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.

что они могут предложить и ожидать друг от друга. Молодой специалист начинает выстраивать отношения с наставником, получает особое внимание и эмоциональную поддержку от него. Наставник, в свою очередь, более близко знакомится со своим подопечным, оценивает потенциал протеже и начинает делиться с ним трудовыми ценностями и личными наблюдениями об организации или профессии. Также в этот период протеже может получать определенные назначения, в процессе выполнения работы по которым наставник наблюдает за ним и оценивает его способности.

Второй этап – развитие – продолжается от двух до пяти лет и является активной стадией отношений наставничества. Здесь происходит углубление связи между сторонами процесса наставничества. Наставник должен оказать реальную, квалифицированную помощь своему подопечному в развитии его карьеры: способствуя получению бросающей вызов работы, обучения, раскрытия потенциала, способностей работника, предоставления ему возможности быть замеченным высшим руководством, оказанием организационной и профессиональной поддержки. Старший коллега может также поддерживать эмоционально и проконсультировать по вопросам карьеры. Все это способствует быстрому карьерному росту сотрудника. Наставник, в свою очередь, может испытывать чувство удовлетворения от карьерных успехов своих протеже и от того, что его будут ассоциировать с делающим успехи молодым сотрудником. Кроме того, он может извлекать выгоду из технической помощи, которая оказывается талантливым протеже.

Третий этап – отделение – является наиболее трудным, так как означает прекращение достаточно длительных и тесных взаимоотношений между двумя людьми – наставником и протеже. Данный этап наступает в случае получения повышения протеже, когда он может оказаться на одной ступени иерархической лестницы со своим наставником, или если перевод на другую должность получает сам наставник. Инициатором может выступать также сам наставник, если чувствует, что он уже не может оказывать поддержку и направлять своего молодого коллегу.

На данном этапе протеже пересматривает свою оценку и отношение к наставнику исходя из возникающей между ними дистанции. У обеих сторон могут возникнуть чувства заброшенности и

одинокости, подопечные иногда обижают наставника своей растущей независимостью либо сами бывают недовольны тем, что, как им кажется, наставник преждевременно снял свою опеку.

Процесс отделения является необходимым, так как молодой сотрудник стремится получить больше независимости и автономии и хочет, выйдя из-под покровительственного влияния, наилучшим образом продемонстрировать свои профессиональные способности. А для наставника это возможность продемонстрировать себе и другим, что поставленные задачи решены, и вклад в развитие протеже не был напрасным. Но иногда отношения наставничества прекращаются из-за зависти наставника по отношению к протеже, или протеже может показаться, что наставник препятствует его развитию. Однако некоторые протеже стремятся продолжать отношения, которые уже не являются полезными ни для них, ни для наставника. Появление подобных факторов в значительной степени способствует возникновению озлобления и прекращению всяческих взаимоотношений между ними.

Последняя фаза взаимоотношений – переопределение – предполагает восстановление отношения между бывшими участниками процесса наставничества на новом уровне. Здесь уже отношения становятся равноправными, и возможно продолжение дружбы. Иногда бывший наставник может оказать помощь в развитии карьеры или дать совет своему бывшему протеже, но взаимодействие между ними происходит реже. По времени данный этап может длиться неограниченное количество времени.

Выделяют *две главных группы функций, выполняемых наставником*: и психологические функции:

- способствующие росту карьеры функции включают усилия наставника по оказанию поддержки, тренировки, предоставление возможности протеже проявить себя, раскрыть свои способности, помощь в получении назначения на работу, бросающую вызов;
- психологические функции предполагают обеспечение психологической поддержки протеже, когда его воспринимают как друга, демонстрируют доверие по отношению к начинающему специалисту, который может быть не уверенным в своих способностях.

Для большей эффективности наставничества наставник и протеже должны быть готовы к совместной работе, а также необходима поддержка со стороны самой организации. Некоторые фирмы, видя преимущества наставничества, стремятся оказывать всестороннюю поддержку и включают его в долгосрочные программы развития, не оставляя все на волю случая. Так, все новые служащие «белые воротнички» в индивидуальном порядке могут прикрепляться к вышестоящим по служебному положению наставникам. Например, к каждому из десяти наставников может быть прикреплено по три протеже, или же могут создаваться группы из шести сотрудников (протеже) и двух наставников (вышестоящие служащие), которые собираются ежемесячно, чтобы обсуждать связанные с работой вопросы.

В свете всего вышесказанного будет справедливо отметить, что наставничество может выступать как одно из достаточно эффективных средств, способствующих профессиональному развитию и позволяющих сотруднику организации достичь желаемых карьерных целей.

Коучинг как форма развития персонала гостиниц

«Коучинг это не просто техника... Это путь управления, путь общения людей, путь размышления, путь существования».

Дж. Уитмор

Рассматривая систему обучения и развития персонала, нельзя не отметить и особую категорию специалистов – коучеров. Работа коуча существенно отличается от работы бизнес-тренера, тем, что предполагает, прежде всего, индивидуальную работу, как правило, с топ-менеджерами компании. Хороший коуч должен уметь оставаться в тени, добиваясь, чтобы его подопечный сам провел анализ ситуации, принял решение и нес за него ответственность.

Коучинг (*coaching* – от англ. тренировать, содействовать) предназначен для расширения возможностей людей, ставящих перед

собой задачи профессионального и личностного роста. Он направлен на реализацию планов в самых различных областях жизни: образовании, здоровье, бизнесе, карьере.

Томас Дж. Леонард в 1994 г. основал Международную федерацию коучинга (International Coach Federation – ICF). На Первой конференции были приняты основополагающие положения и документы, включая «Этический кодекс» членов ICF. Это самая большая в мире некоммерческая профессиональная ассоциация персональных и бизнес-коучей, она объединяет более 5000 членов и имеет 179 представительств в 30 странах.

Если рассматривать классический тренинг, то на нем учат тому, что можно назвать обобщенным «лучшим опытом». Обучение здесь, как правило, происходит в больших группах, что обосновано экономически. Тренинг – это научение. В отличие от него, коучинг – это особый вид деятельности, который ориентируется на индивидуальные потребности и направлен на результативность. Одно из проведенных недавно исследований показало, что сопровождение коучингом повышает отдачу от тренинга на 25 %.

Современные школы коучинга отличаются друг от друга объектом приложения, сферой применения и постановкой целей и задач, а также используемыми инструментами, методами и способами. Кратко рассмотрим некоторые, наиболее распространенные школы коучинга¹.

Классический коучинг базируется на том, что разрыв преодолевается за счет осознания человеком своего потенциала (возможностей) и принятия ответственности на себя за реализацию потенциала (возможностей). Основное внимание сосредотачивается на настоящей ситуации клиента и том, какие действия он готов предпринять, чтобы достигнуть желаемого положения вещей. Достижимые результаты являются плодом намерений, решений и действий клиента, поддерживаемых усилиями коуча и применением процесса коучинга.

Коучинг личной эффективности – по сути, просто другая ветвь классического коучинга. Основная задача – помочь клиенту

¹ Коучинг: История и современность. С сайта <http://webinary.com.ua>, 24.12.2009 г.

сфокусироваться на своих целях, правильно расставить приоритеты и найти наиболее оптимальные пути достижения этих целей.

Бизнес-коучинг. Само название говорит о том, что эти системы коучинга разработаны и применяются для повышения эффективности работы руководителей бизнеса и коммерческих предприятий на рынке. В настоящее время существуют разные школы бизнес-коучинга, которые в той или иной форме реализуют одни и те же цели – индивидуальный коучинг, командный коучинг (team-building) и VIP-коучинг (стратегический коучинг).

Основные задачи коучинга – максимизация потенциала подопечного (коуч помогает обнаружить лучшее, научиться эффективно это применять) за счет устранения препятствий (страхов, предположений, стереотипов и пр.).

Т. Гэллви обосновывает базовое уравнение коучинга («формула успеха»)¹:

$$\text{Performance} = \text{Potential} - \text{Interference.}$$

$$\text{Эффективность} = \text{Потенциал} - \text{Препятствие.}$$

Можно выделить пять ключевых способностей в коучинге: слушать, наблюдать, различать, моделировать и излагать (вербальное общение), но, пожалуй, самые главные навыки, которыми должен обладать коучер, – формулирование эффективных вопросов и активное слушание.

В основе методики коучинга лежит последовательность (технология) постановки эффективных вопросов – так называемая технология GROW:

- Goal – постановка цели;
- Reality – анализ реальности;
- Options – разработка вариантов действий;
- Will – утверждение воли к действию.

Вопросы коучера должны быть открытыми (что? где? когда? кто? – т. е. указываются конкретные факты) и исследовательскими

¹ Гэллви Т. Внутренняя игра и формула успеха. С сайта <http://coach-s.narod.ru>, 15.01.2010 г.

(насколько? как часто? сколько всего? – т. е. уточняются, детализируются отдельные факты). Следование этой технологии помогает «генерировать быстрое действие и максимум производительности».

Для повышения эффективности коучинга используются следующие технологии и показатели¹:

- составление скор-карты (бланки обратной связи);
- определение основных направлений деятельности, позволяющих достичь целей клиента, составленные на основе экспертного анализа (по Парето, это 20 % тех качеств, которые требуют развития, чтобы достичь хотя бы 80 %-ного результата);
- обоснование критериев оценки деятельности (КОД), как самого клиента, так и коуча;
- описание модели конечного результата труда (МКР) менеджера;
- составление конкретных «Планов профессионального и служебного развития» менеджера;
- заполнение специальных бланков проведения коуч-сессий, в которых это все отображено.

Критерием эффективности коучера является появление у подопечного вопроса: «За что я заплатил деньги коучеру, если все свои проблемы решил сам?»

Качественный коучинг основывается на философии, которая гласит: вместо того, чтобы зависеть от консультанта, научись максимально использовать собственные способности и ресурсы. Быть может, это покажется несколько парадоксальным, но работа коучера состоит как раз в том, чтобы помочь клиенту поверить в собственные силы.

К сожалению, коучинг в России еще недостаточно широко распространен, и топ-менеджеры гостиничного бизнеса пока нечасто обращаются к услугам коучеров. Однако можно с уверенностью утверждать, что это «завтрашний день» развития руководителей гостиничного бизнеса.

¹ Карнаух И. Типологический коучинг. Реинжиниринг деловых качеств менеджера. С сайта <http://www.e-executive.ru>

Проблемы сохранения сотрудников, прошедших обучение, на предприятиях индустрии гостеприимства

В заключение данного раздела хотелось бы остановиться на очень важной проблеме для многих гостиничных предприятий, вкладывающих существенные средства в обучение и развитие персонала, – проблеме удержания и сохранения сотрудников, прошедших обучение.

Предприятия индустрии гостеприимства по-разному решают эти вопросы. Так, по словам Ольги Фроловой, начальника отдела обучения и развития персонала «Г.М.Р. Планета гостеприимства», с риском потерять сотрудника после обучения бесполезно бороться – нужно пытаться его избежать. Компания ежегодно тратит \$ 1500 на обучение каждого нового (проработавшего в должности не более шести месяцев) генерального менеджера для сети своих ресторанов, и ни один свежее обученный пока не требовал повышения зарплаты, зная, что от его работы зависит прибыльность ресторана, а от успеха ресторана – его доход¹.

По мнению специалистов, важно еще до начала обучения объяснить сотрудникам, что изменились требования к компетентности и компания стоит перед выбором – нанять новых или обучить уже работающих. В последнем случае они будут воспринимать учебу как разумную инвестицию, требующую отдачи. Для этого обучение должно быть спланировано так, чтобы люди были уверены: полученные знания действительно пригодятся в дальнейшей работе. Еще удачное решение – внедрение принципов «обучающейся организации». Просвещение одних сотрудников другими, доклады тех, кто прошел обучение во внешних организациях. Когда такая культура будет сформирована, очередной семинар или тренинг будет рассматриваться не как повод для повышения зарплаты, а как естественная часть рабочего процесса².

Особенно актуальна проблема сохранения кадров в отношении топ-менеджмента. Исследования МАС (Most Admired Companies)

¹ Малыхин М. Ставка на просвещение // Ведомости. 26.05.2008 г.

² Малыхин М. Ставка на просвещение // Ведомости. 26.05.2008 г.

консалтинговой компании «Neu Group» показывают, что большинство компаний, предпочитают нанимать топ-менеджеров из внутренней среды, тогда как для менее успешных компаний этот процент едва достигает до 60 %. Согласно результатам исследования внешние топ-менеджеры зачастую быстрее увольняются. Они оказываются в невыгодном положении, потому что им сложнее понять людей, культуру и детали рабочего процесс компании. Это касается не только топ-позиций, поскольку исследования «Neu Group» распространяются и на средний менеджмент. В этих условиях наиболее важным инструментом подбора кандидатов на менеджерские позиции становится грамотное построение кадрового резерва, или talent management (TM)¹.

В том же исследовании установлено, что менеджеры 91 % опрошенных компаний согласны, что «мы имеем подробно разработанные планы замены внезапно ушедшего управленца высокого уровня и обсуждаем их ежегодно на совете директоров». Среди остальных организаций таких всего 65 %. И три четверти успешных на рынке компаний имеют «разработанный всеобъемлющий профиль преемника менеджера высокого ранга, наиболее подходящий к стратегии и бизнес-модели компании».

Одним из перспективных направлений является система talent management. Этот термин был впервые введен компанией «McKinsey» в 1997 г. Согласно данным компании, вовлеченные в TM, используют стратегический и хорошо взвешенный подход к нахождению, привлечению, отбору, обучению и продвижению сотрудников внутри организации. Это определение также связано с тем, как компании стимулируют достижения сотрудников на индивидуальном уровне». То есть TM как явление направлено на привлечение и поддержку наиболее перспективных и успешных сотрудников, а также на создание внутри компании пула внутренних преемников на менеджерские позиции. Этот подход преследует две основные цели: акцент на инвестиции в обучение и развитие именно тех людей, которые приносят наибольшую прибыль бизнесу (что максимизирует возврат на вложенные средства в обучение

¹ Пикляев Р. Talent Management vs Executive Search. С сайта <http://www.e-executive.ru>, 15.02.2010 г.

и развитие и желание собственников инвестировать в обучение) и удержание сотрудников с потенциалом роста (что напрямую влияет текучесть кадров).

В целом, можно отметить: хотя во всех учебниках по менеджменту и маркетингу написано, что персонал гостиницы – это фактор внутренней среды, на который можно воздействовать непосредственным образом, управлять им, любой сотрудник всегда вправе самостоятельно решать свою дальнейшую судьбу – оставаться ему в этой гостинице, или уйти к конкуренту, или вообще в другой бизнес. Поэтому, на наш взгляд, решение проблемы удержания сотрудников, в обучение которых были вложены средства гостиничного предприятия, возможно только путем обеспечения лояльности персонала, о котором речь пойдет ниже.

6. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ В ГОСТИНИЦАХ

Виды карьеры

Под карьерой понимается поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Но карьера не всегда движение вверх, она бывает и горизонтальной. Поэтому можно в общем случае сказать, что карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. То есть данное определение предполагает, что забота о карьере – личное дело каждого человека. Это верно, однако в данном учебном пособии мы будем рассматривать карьеру прежде всего как функцию, направление деятельности службы управления персоналом в гостинице.

Существует несколько классификаций видов карьеры: горизонтальная и вертикальная, специализированная и неспециализированная, ступенчатая и центростремительная, прогрессивная и регрессивная, непрерывная, прерывная, нелинейная, линейная, межорганизационная и внутриорганизационная, профессиональная. Остановимся подробнее на последних двух видах карьеры.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно как в одной и той же организации, так и в разных.

Уделим основное внимание *внутриорганизационной карьере*, которая охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации (гостиницы). Внутриорганизационная карьера реализуется в двух основных направлениях:

- *вертикальное* – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- *горизонтальное* – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.), предполагающее расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

В процессе планирования карьеры следует учитывать подструктуры карьеры – личностную, производственную и ценностную:

- *личностная подструктура*: мотивация на карьеру; личностные качества; самореализация (на базе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая выражается в продвижении по службе, росте материального благополучия и т. д.; социальное признание как свидетельство одобрения окружающими стремления работника к развитию карьеры, используемых средств и методов достижения карьеры, престижности этих целей и т. д.;
- *ценностная подструктура*: социальная принадлежность, нередко предопределяющую формы и пути развития карьеры; общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки и т. д.); престижность развития карьеры и пр.;
- *производственная подструктура*: развитие предприятия, внедрение новых, в том числе компьютерных, технологий и программ, нового оборудования и техники; переход на новые экономические отношения, определяемые развитием общества и

страны в целом; качество и эффективность труда работника, подразделения, гостиницы в целом; потребность предприятия в развитии карьеры работника и др.

В течение жизни человек проходит несколько этапов карьеры:

- *этап становления (18–30 лет)*. В начале трудового пути человек приобретает и осваивает выбранную профессию, формируются необходимые навыки;
- *этап продвижения (30–40 лет)*. На данном отрезке жизни идет рост квалификации, продвижение по службе, происходит накопление практического опыта;
- *этап сохранения (45–50 лет)*. Происходит закрепление достигнутых результатов. Квалификация достигает своего пика;
- *этап завершения (50–65 лет)*. На этом этапе происходит дальнейшее закрепление достигнутых результатов, но возможны кризис или спад карьеры;
- *пенсионно-внеслужебный этап*. В большинстве случаев на этом этапе трудовая деятельность заканчивается.



Рис. 6.1. Распределение ответов руководителей компаний на вопрос: «Что нужно для успешной карьеры?» (допускалось более одного ответа)

В завершение изучения теоретических основ процесса планирования карьеры рассмотрим, какие факторы оказывают наибольшее влияние на карьеру сотрудников. По результатам опроса руководителей различных предприятий, проведенного исследователям центром портала SuperJob.ru в июле 2009 г., наиболее важными факторами были названы работоспособность, желание сделать карьеру и целеустремленность (рис. 6.1). Интересно, что такое качество сотрудников, как профессионализм, оказалось на предпоследнем месте. А на последнем – связи и знакомства. Как показывает российская практика, сотруднику в некоторых компаниях без этого бывает сложно, но если, кроме них, нет всего остального (знаний, опыта и работоспособности), карьеру сделать трудно.

Процесс планирования карьеры

Планирование и контроль деловой карьеры как функция службы управления персоналом заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать его планомерное горизонтальное и/или вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест. При этом работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких результатов работы он должен добиться, какими навыками и знаниями владеть, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Процесс планирования карьеры персонала должен строиться на следующих *принципах*:

- обеспечение связи целей организации и отдельного сотрудника;
- учет профессиональных и личностных характеристик каждого конкретного сотрудника, потребностей и производственных ситуаций;
- предоставление информации, необходимой для построения сотрудниками карьеры (например, разместить информацию о

вакансиях на корпоративном сайте, в идеале – интерактивную карту вакансий);

- исключение случаев «карьерных тупиков» (ситуаций, при которых у сотрудников отсутствуют возможности продолжения внутриорганизационной карьеры);
- осуществление мониторинга карьерного потенциала сотрудников;
- формирование кадрового резерва для обеспечения количественной и качественной потребности в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Можно использовать разные модели планирования карьеры сотрудников:

- пошаговое планирование карьеры;
- планирование с указанием начального и конечного этапов карьеры;
- планирование начального этапа и срока достижения конечной позиции.

Этапы планирования внутриорганизационной карьеры сотрудников состоят в следующем:

1. Оценивается потребность в персонале (текущая и перспективная) по категориям сотрудников.
2. Проводится оценка существующего кадрового потенциала сотрудников (профессионально-личностные характеристики сотрудников, оценка мотивации и т. п.).
3. Формируется кадровый резерв.
4. Проводится развитие и обучение сотрудников, включенных в кадровый резерв.
5. Оценивается эффективность работы по планированию карьеры сотрудников и формированию кадрового резерва.

Остановимся подробнее на некоторых из этих этапов.

Оценка кадрового потенциала сотрудников предприятия может проводиться с использованием следующих методик:

- построение матрицы оценки потенциала каждого сотрудника;
- построение карты мотиваций каждого сотрудника;
- определение развиваемых и не развиваемых компетенций;

- использование методов развития кадрового резерва: ротация, тренинги, наставничество, проектная работа, коучинг, secondment¹, другие методы;
- составление индивидуального плана развития сотрудника².

Следует обращать особое внимание на то, чтобы у сотрудников, включаемых в кадровый резерв, были соответствующие амбиции и мотивация для развития карьеры в данной гостинице.

Особенности планирования карьеры в гостиничном бизнесе

Давно известно, что в гостинице нет не важных должностей, сотрудников, поскольку от того, как трудится каждый – от генерального менеджера до стюарда, – зависят результаты работы предприятия в целом. Если говорить об оценке клиентом гостиницы и факторах, которые оказывают влияние на принятие им решения о том, чтобы снова в ней остановиться, то, конечно, нужно помнить, что гости отеля чаще общаются с сотрудниками, относящимися к фронт-офису. Поэтому к их подбору обычно относятся с повышенным вниманием.

Остановимся, например, на должности начальника отдела маркетинга и продаж. Часто эту вакансию занимают перспективные сотрудники данного отдела, что может быть большой ошибкой. Невольно вспоминаешь высказывание Вольтера: «Иной бесполезен в первом ряду, но во втором блистает». Сотрудник может быть хорошим «продажником», работая на определенном направлении (корпоративные клиенты, турагентства, выставки и т. п.), но, став начальником отдела маркетинга и продаж, он вынужден будет выполнять совсем другие функции и прежде всего нести ответственность за работу всего отдела, а не только за самого себя. Этот сотрудник должен будет суметь правильно распределять работу,

¹ Secondment – практика направления на временной основе сотрудника организации, обладающего определенными навыками, в другую организацию с целью приобретения и распространения опыта и навыков.

² http://kdelo.ru/hr_events/25-06-2008-0

знать, как спросить с сотрудников за результаты их труда. Вот поэтому так важно правильно и своевременно выявить способности, навыки и умения сотрудников, прежде чем принимать решения об их продвижении по службе.

Как было описано ранее, существуют различные источники подбора персонала. Они могут быть внешними и внутренними. Поиск кандидатов на замещение вакансий среди работников компании и приглашение соискателей по объявлению имеют свои положительные и негативные стороны (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Некоторые достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора персонала для закрытия вакансии «начальник отдела маркетинга и продаж» в гостинице

Достоинства	Недостатки
Использование внешних источников	
Использование опыта нового сотрудника, отличного от опыта сотрудников самой гостиницы	Может не знать особенностей данного гостиничного продукта данного предприятия (успешный продавец гостиничного продукта категории «три звезды» не всегда может адаптироваться к продукту категории «пять звезд», или от продажи услуг санаториев перейти к продажам гостиничного продукта бизнес-отелей и т. п.)
Использование внутренних источников	
Сотрудник хорошо знает особенности гостиничного продукта, важнейшие характеристики клиентов данной гостиницы, нормы и правила, принятые в ней, ее корпоративные стандарты и стандарты обслуживания, доказал свою лояльность гостинице	Могут возникнуть трудности с позиционированием себя в коллективе и утверждением в качестве формального лидера (раньше был одним из сотрудников, а теперь – начальник). Есть риск того, что работник, в развитие которого были вложены средства, может уйти к конкурентам (по статистике до 30 % специалистов по продажам в гостиничном бизнесе устраиваются на работу, получив конкурентное предложение). Не обязательно свой отличный «продажник» станет хорошим своим начальником отдела маркетинга и продаж

Обычно выбор источника подбора персонала на вакантную должность зависит от ряда факторов:

- *позиции, на которую существует вакансия.* Текучесть кадров в гостиничном бизнесе достигает от 60 до 300 %. Конечно, это прежде всего относится к низкоквалифицированному персоналу – трудящимся на рабочих должностях, и прежде всего в службах питания и службе обслуживания. Текучесть управленческих кадров гораздо меньше, а в некоторых гостиницах вообще отсутствует;
- *стадии развития гостиницы.* Очевидно, что на этапе зарождения (открытия и запуска гостиницы) просто нет другого источника, кроме внешнего;
- *стратегии развития.* Если выбрана стратегия расширения рынка (например, в гостиничной сети, за счет расширения сети), то, конечно, будут использоваться преимущественно внешние источники набора персонала. Если стратегия предполагает закрепление имеющихся позиций, например развитие продукта, то в этом случае целесообразнее использовать собственные ресурсы;
- *корпоративной культуры.* Обычно в гостиницах складываются определенные ценности и ритуалы, в том числе и в отношении закрытия вакансий. Следует также понимать, что существенное обновление коллектива за счет новых сотрудников всегда негативно сказывается на существующей корпоративной культуре – она меняется;
- *необходимости кардинальных изменений и улучшений* – в этом случае, конечно, лучше использовать сторонних специалистов.

Таким образом, выбирая «из двух зол» – взять нового сотрудника или растить своего, – можно резюмировать, что в долгосрочной перспективе эффективнее «растить» собственный персонал гостиницы.

Каким же образом подготовить своих специалистов и руководителей? Развитие и обучение персонала были подробно описаны в предыдущем разделе. Здесь же остановимся именно на том, как обучить исполнителей навыкам руководящей работы.

Использование различных обучающих программ. Прежде всего это тренинговые программы. При этом основное внимание должно

уделяться обучению на рабочем месте и коучингу. Как показывает практика, с помощью формальных тренингов можно передать до 10 % необходимой информации, остальное – только на программах «on the job training». Но в отдельных случаях, особенно, когда речь идет о «топовых» должностях, целесообразнее использовать именно технологии коучинга или наставничества.

Если обратиться к зарубежному опыту, то, по результатам ежегодных исследований Дипломированного института развития персонала (CIPD), частота использования методов обучения менеджерами служб HR (персонала) и T&D (обучения и развития персонала) в Великобритании следующая¹:

- обучение на рабочем месте используют 99 % компаний;
- внешние мастерские, конференции, семинары – 95 %;
- курсы – 93 %;
- тренинги за пределами рабочего места – 90 %;
- коучинг (линейные менеджеры) – 88 %;
- аудио- и видеообучение – 81 %;
- наставничество и buddying² – 72 %;
- ротация, secondment, shadowing³ – 71 %;

¹ Ужаскина Ю. Тренинги: что, как и зачем? <http://www.zhuk.net/page.php?id=116>, 29.11.2009 г.

² Buddying — В случае внутрикорпоративного обучения термин «buddying» используется, как «партнер». Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнер. Его задача — предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Метод buddying основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач, в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую – с выполнением текущих профессиональных обязанностей. В отличие от наставничества или коучинга для buddying характерно то, что его участники абсолютно равноправны. — <http://www.management.com.ua/be/be145.html>

³ Shadowing — дословный перевод этого термина — «бытие тенью». Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть «тенью» действующего руководителя. В роли «тени» такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение

- коучинг (внешние специалисты) – 64 %;
- e-learning (дистанционное обучение) – 54 %;
- внутренние мероприятия по обмену знаниями – 52 %.

Использование технологии делегирования. В ряде учебников под делегированием понимается любая передача задач подчиненным. В действительности в большинстве таких случаев правильнее говорить о рациональном распределении ответственности или разовых поручениях (попросили секретаря купить цветы для глаvbуха в день его рождения – разовое поручение, дали задание маркетологу подготовить отчет об анализе рынка, и он с заданием справился, – закрепите это в его должностной инструкции, сняв задачу с себя путем рационального распределения ответственности).

Понятие «делегирование» следует относить только к ситуациям, когда руководитель передает подчиненным решение своих задач, которые являются более сложными по сравнению с теми, которые решает сотрудник. Как правило, такие задачи связаны с расширением зоны ответственности подчиненного – составить отчет по направлению, на котором работает несколько сотрудников, например, в крупной гостинице есть три менеджера по агентским продажам. Одному из них дается поручение составить отчет по агентским продажам. Для выполнения этой задачи подчиненному нужно организовать работу остальных двух менеджеров, распределить между ними обязанности по выполнению этого задания, обеспечить обратную связь и т. п. То есть сотрудник приобретает навыки не только подготовки отчетов, что тоже важно, но и, что гораздо важнее, организации и управления группой людей. Именно по тому, как организуется выполнение этой работы (все взвалил на себя или распределил между менеджерами), и можно делать предварительные выводы о наличии у сотрудника качеств, необходимых для того, чтобы оказаться в кадровом резерве.

всего времени работы. Таким образом, он становится свидетелем «двух дней из жизни менеджера», получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать. — <http://www.management.com.ua/be/be145.html>

Проведение ротации кадров в гостинице. Иногда ставится знак равенства между ротацией и карьерой, что неверно, ведь карьера, даже горизонтальная, предполагает расширение или усложнение задач по сравнению с прежней позицией сотрудника. Вертикальная ротация кадров предполагает их перемещение как вверх по иерархии, так и вниз. Вертикальная же карьера предполагает только движение вверх.

Вместе с тем, горизонтальная ротация широко используется в гостиничном бизнесе, что позволяет сотрудникам лучше понять работу других отделов, ее особенности. Так, распространенной практикой в гостиничном бизнесе является перемещение сотрудников службы приема и размещения (СПиР) в службу housekeeping (обслуживания). Такая практика позволяет сотрудникам СПиР лучше понять, сколько времени требуется горничным для уборки номеров за выехавшими гостями и подготовки их к новому заселению, и использовать эти знания в ситуациях, когда почти в одно и то же время происходят массовые выезды и заезды групп гостей. Сотрудники СПиР в таких ситуациях стараются найти, чем занять новых гостей (могут быть организованы питание, размещение багажа и дана информация о том, где провести время до заселения (конечно, это делается в ситуациях, когда гости заехали раньше расчетного часа)) и т. п.

Рассмотрим, в каких случаях *полезно проводить ротацию кадров*:

- необходимо *обновление кадрового состава* отделов, особенно тех, где требуются креативные идеи, например, в отделе маркетинга и рекламы. Новички из других отделов не только приносят новые идеи и знания. Такая практика дает свежие импульсы, позволяющие с большей энергией добиваться роста и достижения поставленных целей;
- нужно *изменить корпоративную культуру*, например, в случаях массового обновления состава персонала какого-либо отдела. Новички приходят со своим прошлым опытом и ценностными установками, что может повлечь изменение корпоративной культуры внутри отдела (особенно если кто-то из новичков – ярко выраженный неформальный лидер). В этом случае помогает перевод в этот отдел одного-двух «сторожи-

лов», носителей ценностей и сложившейся в гостинице корпоративной культуры, для своевременного приведения культуры отдела в соответствие с существующими правилами, принципами и ценностями всей гостиницы;

- *планируется проведение организационных изменений.* Ротация кадров гостиничного предприятия в этом случае может быть не только полезной, но и необходимой мерой для преодоления возможного сопротивления персонала изменениям.

В целом, кадровые перестановки (ротация) позволяют эмоционально встряхнуть компанию и держать в тонусе давно работающих сотрудников. Кроме того, ротация – один из способов карьерного продвижения для специалистов, которые переросли свои должности (особенно это актуально для независимых гостиниц с невысокой текучестью кадров, у которых недостаточно ресурсов для продвижения сотрудников по служебной лестнице).

Таким образом, ротация кадров в гостинице позволяет не только решить ряд сложных проблем или предупредить их появление, но и способствовать карьерному росту сотрудников. Однако при ее проведении следует помнить о рисках. Один из них связан с тем, при бессистемном проведении данного мероприятия, отсутствии информации о его целях и конкретных событиях у сотрудников может возникнуть ощущение нестабильности своего положения и пропасть уверенность в завтрашнем дне. То есть опасность представляет появление у работников предприятия ощущения, что не будет удовлетворяться базовая потребность любого человека в безопасности. Поэтому процесс ротации кадров должен быть всегда предсказуемым и понятным всем его участникам.

Также существует риск, что сотрудник не сумеет пройти вторичную адаптацию (в той же гостинице, но в другом отделе). Это может быть связано как с его профессионально-личностными особенностями, так и со сложившейся атмосферой в данной службе, особенностями ее формального и неформальных лидеров.

Принципы формирования кадрового резерва

Для эффективной организации работы по формированию кадрового резерва следует придерживаться следующих принципов:

- *организовать сбор информации при приеме персонала на работу.* Наряду со стандартными процедурами отбора соискателей службе персонала рекомендуется использовать и альтернативные технологии в соответствии со стоящими перед гостиницей задачами. По сути, уже на этапе первичных собеседований можно определить не только уровень профессиональной подготовки кандидата, но и его личностный потенциал, предопределяющий профессиональное развитие (целеустремленность, мотивация к достижениям, ориентированность на результат, готовность принять на себя ответственность, стремление к самостоятельности, способность решать неординарные рабочие задачи и осуществлять управленческие функции);
- *иметь полную информацию о результатах работы сотрудника в гостинице* – выполнение стандартов обслуживания, достижение плановых показателей, результаты аттестации, уровень лояльности гостинице и т. п.;

Оценка персонала для целей формирования кадрового резерва имеет свои особенности. Основное внимание при этом должно уделяться следующим качествам сотрудника:

- профессиональное соответствие занимаемой должности;
- способности к командной работе и ситуативному лидерству;
- руководящий стиль (для линейных менеджеров);
- коммуникативная компетентность;
- стрессоустойчивость;
- социальная роль (позиция) в группе.

Кроме того, при формировании кадрового резерва на руководящие должности следует оценить следующие навыки и способности сотрудников: навыки персонального и командного принятия ответственных решений; сильные стороны и потенциал каждого сотрудника; модели поведения в конфликте; особенности мышления, памяти, внимания, скорость реакции.

Могут быть использованы и нестандартные методики, например, британские консультанты по организационному развитию предложили в качестве инструмента диагностики социальных ролей и отношений в коллективе разыгрывать пьесы Шекспира. Речь идет о самых популярных сюжетах, посвященных вопросам власти и конкуренции, – трагедиях «Король Лир» и «Макбет». Распределение ролей происходит по воле участников. Те сотрудники, у которых есть непроявленный лидерский потенциал, выдвинут себя на главные роли. Генеральный директор видит, какие качества проявляют сотрудники, на чьей стороне симпатии большинства, кто остается не у дел. Согласно теории основателя этого метода, «роль первична по отношению к проявлениям личности... не роли проявляются из личности, но личность проявляется из ролей». Сюжет захватывает настолько, что «актеры» не замечают, как одновременно с исполнением роли начинают обнаруживать свое реальное «я». Этот метод оргконсультирования и выявления перспективных сотрудников стал весьма популярным среди бизнесменов в США, Европе, а в последние годы и в России¹.

Даже при использовании прогрессивных методик формирования кадрового резерва существует вероятность, что кто-то из перспективных сотрудников гостиницы не войдет в список кандидатов на вышестоящие должности. Поэтому рекомендуется также использовать самый нетрудоемкий и достаточно эффективный способ поиска «скрытых от взора талантов» – это анонсирование требований к резервистам внутри гостиницы и обеспечение возможности для сотрудников самостоятельно выдвигать свои кандидатуры на вышестоящие должности.

При формировании кадрового резерва на каждого резервиста составляется *карьерограмма*. Она может иметь разный вид. По мнению автора, в нее целесообразно включать следующие данные:

- личные данные сотрудника;
- занимаемая должность;
- стаж работы на занимаемой должности;
- личные карьерные ориентиры сотрудника;

¹ Комаров А. Как выявлять перспективных сотрудников // Генеральный директор. 2007. № 2.

- возможности роста на занимаемой должности;
- история работы сотрудника в гостинице;
- информация об обучении;
- результаты аттестации;
- навыки, знания и умения, необходимые для занятия более высокой должности;
- вид и методы обучения, которыми необходимо овладеть для вступления в новую должность;
- уровень кадрового резерва, на который определен сотрудник;
- наличие вакансий в гостинице.

В результате реализации мер по планированию карьеры, кроме карьерограммы, целесообразно разработать план карьерного роста всех (или большинства) сотрудников гостиницы (Приложение 21) и более развернутый вариант на каждого сотрудника – план карьеры сотрудника гостиницы (Приложение 22).

При формировании кадрового резерва также следует четко различать должности, на которых важны преемственность и те, для которых это не является принципиально важным условием. То есть в кадровый резерв следует, прежде всего, выделить те категории должностей, для которых важно обеспечение преемственности. Какие именно это будут позиции, полностью зависит от принципов кадровой политики каждой конкретной гостиницы. Есть отели, особенно малые, семейные, где не берут персонал со стороны, а есть такие, в которых превалирует принцип «незаменимых людей нет». Если компания придерживается последнего, нет смысла тратить средства на формирование кадрового резерва и планирование карьеры сотрудников.

7. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦАХ

Основные понятия мотивации и стимулирования персонала

Вероятно, каждый согласится с тем, что роль стимулирования персонала в обеспечении эффективности деятельности любого предприятия достаточно высока. Очень точно сказал об этом Ли Якокка: «Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей».

Но прежде чем рассматривать сами системы стимулирования, определим значения понятий «мотив» и «стимул». Слово «стимул» (*stimulus*) у древних римлян означало заостренный прут, кол или палку, которой погоняли скот. В современной интерпретации **стимул** – это некое внешнее воздействие на сотрудника, побуждающее его действовать определенным образом. **Мотивом** поведения сотрудника является его внутреннее побуждение, основанное некоторой физиологической или психологической потребности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что **мотивация** – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Понятно, что гостиница должна разрабатывать такую систему стимулирования персонала, которая в наибольшей степени соответствует мотивам поведения сотрудников и способствует достижению поставленных ею целей.

В настоящее время в российском обществе преобладает наемный труд по экономическому принуждению и в значительно меньшей степени – по внутреннему побуждению. Более двух третей опрошенных в 2003–2006 гг. работников по найму указали, что

главным смыслом их трудовой деятельности является получение средств к существованию, 37,1 % отметили важность содержания работы и 26,6 % – ее полезность для общества¹.

Современная классификация стимулов приведена в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Современная классификация стимулов

Классифицируемый признак	Форма стимула
Направленность действия стимулов	Поощряющие, наказующие (порицание)
Источники (ресурсы) стимулирования	Экономические, административные, общественные
Интересы субъекта	Индивидуальные, коллективные (групповые)
Содержание стимулов	Материальные (экономические): денежные, неденежные (материально-социальные). Нематериальные: социальные, моральные, психологические
Способы оказания стимулирующего воздействия	Прямые (непосредственные), косвенные (опосредованные)
Периоды действия стимула	Опережающие, отсроченные
Уровень воздействия	Внешние по отношению к сотруднику, внутренние
Повторяемость	Разовые, временные, многоразовые, постоянные
Интенсивность воздействия	Слабые, средней силы, сильные

¹ Рокецкий А.Л. Мотивация трудовой деятельности наемных работников предприятий различных форм собственности (социологический анализ): автореф. дис. ... канд. соц. наук. М., 2006.

Наиболее часто выделяют два вида стимулов – материальные и нематериальные (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Виды стимулирования персонала

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
Прямые денежные: заработная плата, премии	Моральные: уважение со стороны друзей, родственников, награды
Косвенные денежные ¹ : путевки, лечение, транспорт	Социальные: престижность труда, возможность роста
	Творческие: возможность самосовершенствования, самореализации

Одной из сложных задач на практике является поиск оптимального соотношения денежных и неденежных форм стимулирования. Безусловно, важнейшей составляющей системы стимулирования является материальная составляющая. Верно сказал об этом Джек Уэлч: «Люди, конечно же, хотят, чтобы их замечательные достижения получили признание. Мемориальные доски и публичные чествования, безусловно, имеют право на существование. Но без денег они теряют значительную часть своего воздействия. Даже Нобелевская и Пулитцеровская премии не обходятся без денежных вознаграждений»².

Это подтверждается и результатами исследования причин увольнения сотрудников и прихода их на новое место работы, которые показывают, что 45 % работников увольняется по причине неудовлетворенности оплатой труда, и именно увеличение доходов на новом месте работы по сравнению с прежним для 50 % сотрудников является причиной перехода (Приложение 23). Однако вторая по популярности причина увольнения связана с содержанием труда и перспективами профессионального роста – так ответили 43 %

¹ В некоторых методиках эти виды стимулов называются неденежными.

² Уэлч Д., Уэлч С. Победитель. М.: АСТ, 2007.

респондентов. Также 42 % респондентов назвали интересные и перспективные задачи и функции на новом месте работы как ключевой критерия принятия решения о смене места работы.

Однако на каждом предприятии причины увольнений могут быть разными, и для их выяснения рекомендуется при увольнении сотрудника попросить его заполнить «Анкету увольняющегося сотрудника», представленную в Приложении 24.

В качестве примера приведем сведения о том, что именно стоит за «собственным желанием» уволится сотрудников компании «The Ritz-Carlton, Moscow» (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Причины увольнения персонала «The Ritz-Carlton, Moscow» по собственному желанию

Показатель	Причины увольнения, %				
	смена руководства	отсутствие карьерного роста	неблагоприятные отношения в коллективе	отсутствие роста в системах премирования	несоответствие размера заработной платы и нагрузки
Сотрудники, уволившиеся по собственному желанию	3	18	5	33	41

Выбирая модель денежного стимулирования персонала, следует помнить, что, с одной стороны, денежные стимулы (премии) влияют на мотивацию, только если их размер составляет не менее 20 % постоянной зарплаты. А с другой – «если удерживать людей только деньгами, можно разориться. Повышение зарплаты обычно мотивирует сотрудников не дольше трех месяцев, а потом воспринимается как данность», – как в свое время отметила директор по персоналу медийного холдинга «GroupM» Мария Финдлей.

Теории мотивации персонала

Основополагающую роль в теории и практике мотивации играют потребности. Большинство специалистов соглашается, что потребности, в принципе, можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности. Человек испытывает **нужду**, когда он физиологически или психологически ощущает нехватку чего-либо. **Первичные потребности** являются по своей природе врожденными, они заложены генетически и поэтому являются определяющими для большинства людей. Это потребности в пище, воде, дыхании, сне, общении, безопасности.

Вторичные потребности связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические, например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому-либо или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, квалификацию, поэтому вторичные потребности у сотрудников значительно различаются.

По широко известной **теории Абрахама Маслоу**, потребности первых, т. е. нижних уровней, требуют немедленного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека в первую очередь, во вторую начинают проявляться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Считается, что прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Теория потребностей МакКлелланда делает основной акцент на потребностях высших уровней. Дэвид МакКлелланд считал, что людям присущи *три потребности: власти, успеха и причастности*. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Сотрудники с мотивацией на основании потребности

«TeamPower» был проведен опрос 130 ведущих компаний украинского рынка. На вопрос: «Какую систему или теорию мотивации персонала Вы применяете у себя на предприятии?» – были получены следующие ответы¹:

- в 93 % случаев «Осознанного применения, каких-либо теорий не осуществляется. Они интуитивные и ситуативные», «Смешанную систему стимулирования, не помню, каких теорий»;
- 5 % ответов: «Мы применяем смешанную систему материальных и нематериальных методов, основываясь на теории Маслоу»;
- в 2 % случаев говорили: «„Теория Герчикова“, „Теория Герцберга“. Применяем на этапе приема на работу и при разработке систем стимулирования и оплаты труда».

В российском бизнесе, в том числе в гостиничном, ситуация аналогичная – большинство систем стимулирования разрабатывается без ориентации на какую-либо конкретную теорию мотивации, или используются отдельные элементы нескольких теоретических моделей.

Независимо от используемых теорий и моделей мотивации деятельность руководства гостиниц по стимулированию персонала состоит в определении потребностей сотрудника, разработке и реализации мотивационных программ, оценке результатов деятельности по стимулированию сотрудников и внесению в нее необходимых корректив (рис. 7.1).

Таким образом, схема, представленная на рис. 7.1, показывает, что эффективность системы стимулирования прежде всего зависит от того, насколько верно определены потребности сотрудников. Случается, что потребности определены правильно, но были допущены ошибки при разработке либо при реализации мотивационных программ, и тогда коррективы вносятся на втором этапе данной деятельности.

В свою очередь, сотрудники также могут менять свое поведение в зависимости от того, насколько удовлетворены их потребности. Когда потребность удовлетворена, актуальной становится другая, и сотрудник меняет свое поведение для ее удовлетворения. Если же

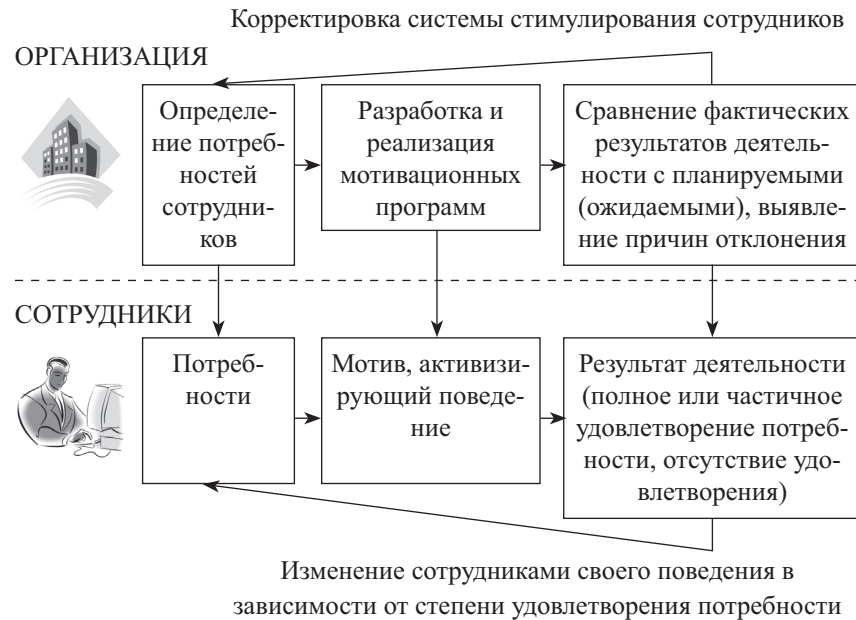


Рис. 7.1. Основные этапы деятельности организации по разработке и реализации системы стимулирования сотрудников

потребность не удовлетворена, то работник ищет пути ее удовлетворения в этой организации либо уходит в другую, где, по его мнению, она может быть удовлетворена. Например, в службе питания данной гостиницы у сотрудника есть возможность карьерного роста только до должности метрдотеля, а в другом ресторане – до должности заместителя директора. Поэтому тот, у кого потребностью является карьерный рост, уходит из данной гостиницы. Если отель заинтересован в этом сотруднике, он разрабатывает соответствующую мотивационную программу, чтобы заинтересовать работника остаться на прежнем месте.

¹ <http://trn.work.ua/articles/1265/>

Системы стимулирования персонала в гостиницах

В гостиничном бизнесе особенности системы стимулирования зависят от ряда факторов:

- *принадлежности предприятия к предпринимательской сети* (гостиничные и туристские сети разрабатывают общие программы, например, в компенсационный пакет сотрудников гостиницы, входящей в гостиничную сеть может входить предоставление скидки на проживание в других отелях этой сети);
- *конъюнктуры рынка труда* (на современном рынке труда спрос на отдельные категории специалистов в индустрии туризма превышает предложение, а потому квалифицированные сотрудники при выборе места работы ориентируются на сложившийся на рынке уровень зарплат и состав социального пакета);
- *особенностей деятельности отдельных сотрудников* (например, шеф-повар многих крупных гостиниц должен быть всегда доступен, и для этого ему оплачивают мобильную связь).

В независимых отелях используются различные формы стимулирования персонала. Например, в гостинице «Катерина-Сити» применяются следующие формы стимулирования сотрудников: объявление благодарности; награждение ценным подарком; присвоение звания лучшего по профессии; присвоение звания «Работника месяца»; награждение Почетной грамотой; вручение Серебряного нагрудного знака (за 10 лет работы в гостинице); вручение Золотого нагрудного знака (за стаж работы на предприятии не менее 20 лет).

Система поощрений в гостинице «Метрополь» выглядит следующим образом:

- бесплатное питание, униформа, химчистка;
- отпуск 30 календарных дней;
- медицинское обследование – один раз в год;
- стоматологический и профилактический осмотр – один раз в год;
- рождественский вечер – поощрение к годовщине открытия гостиницы;

- путевки в санатории, детские оздоровительные лагеря;
- обучение и развитие персонала по программам международного гостиничного сервиса.

Через три месяца работы выплачивается ежемесячная премия – до 50 % должностного оклада. Через шесть месяцев предоставляют бесплатный номер в гостиницах ИНС на пять ночей и дают 20 %-ную скидку на питание, возможно перемещение на другие более высокие или престижные должности. Через 12 месяцев сотруднику полагается премия по итогам работы за год.

В большинстве сетевых гостиниц установлены общие формы стимулирования персонала. Например, управление отелями, входящими в гостиничную сеть «Holiday Inn», осуществляется в соответствии с международными стандартами этой гостиничной сети:

- «мы формируем дружный коллектив высококлассных специалистов в сфере предоставления гостиничных услуг мирового уровня, заинтересованных в создании приветливой, дружелюбной и гостеприимной атмосферы для наших гостей;
- для того чтобы оказать теплый прием гостю, обусловленный концепцией „К Вашим услугам“, мы создаем все условия, чтобы наши сотрудники чувствовали себя спокойно и уверенно.

Наша корпоративная политика „Довольный сотрудник – довольный клиент“ направлена на обеспечение наиболее комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников.

Мы гарантируем:

- стабильную заработную плату;
- систему поощрений;
- медицинскую страховку;
- питание;
- профессиональный рост;
- доброжелательный коллектив;
- проживание в отелях „Holiday Inn“ по всему миру по специальным корпоративным тарифам».

Достаточно большой перечень стимулов в гостиничной сети «Марriott» (Приложение 26).

В службе питания гостиниц частично можно использовать опыт кофеен «Starbucks». Программа стимулирования персонала в этой международной компании условно разделена на две части – корпоративную и социальную. К корпоративной относится, например «Книга зеленого фартука». Это небольшая книжечка, которая есть у каждого сотрудника кофеен сети. В ней содержатся традиционные правила «Starbucks», а также обозначены качества, которые компания предлагает развивать своим сотрудникам: приветливость, искренность, компетентность, заботливость, активность. Сотрудники компании, демонстрирующие эти качества и получившие наибольшее количество признаний со стороны своих коллег, поощряются на общем собрании компании. Помимо профессионального обучения сотрудники компании имеют возможность пройти дополнительные курсы на знание кофе, по итогам которого сотрудники получают звания «исследователя кофе» (зеленый фартук), «кофе-мастера (черный фартук) или «кофейного посла» (коричневый фартук). Социальная программа компании включает предоставление гибкого графика работы, 20 %-ную скидку на всю продукцию «Starbucks», компенсацию на питание, три бесплатных напитка в течение смены, упаковку фирменного кофе в подарок в конце каждой недели.

До кризиса в отеле «Heliopark Empire» (гостиничная сеть «Heliopark Hotels & Resorts») применялась система стимулирования, предусматривающая дифференцированный подход к определению его различных форм и методов.

Бонусная программа стимулирования персонала состояла в том, что каждая служба получала определенный процент от проданных в отеле товаров или услуг.

Для сотрудников службы приема и размещения (СПиР) в этом отеле предусмотрено несколько вариантов получения дополнительных бонусов к заработной плате:

1. *За перевыполнение плана продаж.* Сотрудникам СПиР (руководитель службы и администраторы) и менеджеру по продажам при перевыполнении плана по выручке от проживания за месяц выдается бонус 5 % разницы между плановой и фактической выручкой. Например, 3 808 853 руб. – плановая выручка без питания, 4 293 637 руб. – фактическая выручка. Разница составляет

483 784 руб. Из этой суммы вычитаем 5 %, что составляет 4756 руб. Данная сумма распределяется в равных частях на восемь человек. В итоге, каждый сотрудник СПиР, руководитель службы и менеджер по продажам получает по 500 руб. дополнительно к своей заработной плате за месяц.

2. *Процент при продаже от стойки трех последних номеров.* При продаже от стойки последних трех номеров во вневыставочный период администратору выделяется бонус 5 % стоимости номера, проданного по выставочному тарифу, и 2 % стоимости номера, проданного по фактическому тарифу. Пример: номер в будние дни по фактическому тарифу стоит 15 900 руб.; 2 % стоимости составит 318 руб. Этот же номер в будние дни по выставочному тарифу стоит 20 400 руб.; 5 % стоимости составит 1020 руб.

3. *Процент при 100 %-ной загрузке отеля.* При загрузке 100 % во вневыставочный период служба ресепшн и менеджер по продажам получают бонус от ежедневной выручки 2 %, который следующим образом: 0,5 % – руководителю службы, 0,5 – менеджеру по продажам, 1 % – администраторам.

В службе питания этого отеля ежемесячно руководителем службы проводится конкурс «Лучший сотрудник месяца». Сотруднику, получившему это звание, выписывают премию.

Критерии оценки персонала службы питания для получения звания «Лучший сотрудник месяца»: работает без замечаний от руководства, начинает свой рабочий день без опозданий, за свои смены имеет продажи дорогих напитков и блюд, у него имеются письменные или устные благодарности гостей, занесенные в книгу отзывов. Кроме того, все сотрудники службы питания получают процент от выручки службы за месяц.

Заработная плата сотрудников службы гостиничного хозяйства может увеличиваться за счет процентов от продаж продукции минибара, оказания услуг по глажке и чистке обуви. Сотрудники технической службы получают проценты от оплаты клиентами услуги «Камера хранения».

При этом в отеле предусмотрена система штрафов. Постоянную часть заработной платы, указанную в трудовом договоре, сотрудник получает в любом случае, а вот переменная может не быть ему выплачена в следующих случаях: несоблюдение рабочего графика,

нарушение трудовой дисциплины, получение более трех выговоров от непосредственного руководителя.

В целом, в Российской Федерации денежные штрафы для опаздывающих или не выполнивших план сотрудников введены в 31 % российских организаций, как показал опрос, проведенный исследовательским центром рекрутингового портала SuperJob.ru (июнь 2010 г., выборка – 1800 чел.).

Особенности формирования социального (компенсационного пакета) и премирования в гостиницах

Рассматривая вопросы стимулирования, очень важно четко разграничить стимулы, связанные с результатами труда сотрудников, и теми льготами и поощрениями, которые они получают в виде компенсационного или социального пакета.

Различные формы премирования должны быть непосредственно связаны с результатами труда конкретного сотрудника, а если по каким-либо причинам невозможно установить индивидуальные показатели премирования, их определяют на группу (отдел, службу).

Социальный пакет, напротив, не связан с результатами труда. Данные льготы сотрудник обязан получить независимо от того, выполнит ли он план. Конкретные характеристики компенсационного пакета различны для разных категорий персонала. Например, топ-менеджеры могут получать медицинские услуги и лечиться в поликлинике Управления делами (УД) Президента РФ (иногда это положение распространяется и на членов их семей), а рядовые сотрудники – в ближайшей поликлинике. Но сама возможность получения медицинского обслуживания должна предоставляться всем сотрудникам гостиницы.

Вместе с тем, в результате исследования ГКЦ «Персона пяти звезд» были получены следующие данные о компенсационном пакете, используемом в гостиничном бизнесе Москвы (рис. 7.2).

Как видно из представленной диаграммы, почти 60 % респондентов назвали в составе компенсационного пакета премии, что

совершенно неверно, так как в случае включения премии в компенсационный пакет (например, так называемая «13-я зарплата») теряется стимулирующий характер премии.

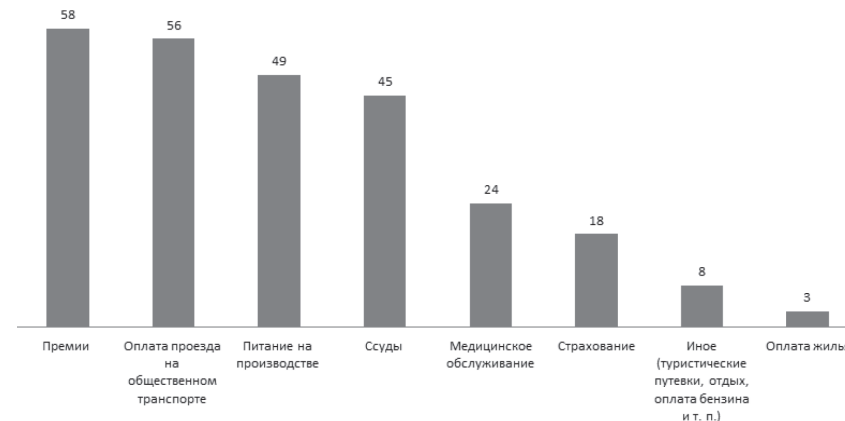


Рис. 7.2. Ответы руководителей московских гостиниц на вопрос о составе компенсационного пакета, ед.¹

Для устранения противоречий в системе стимулирования рекомендуется разрабатывать локальные нормативные акты гостиницы – «Положение о премировании сотрудников гостиницы» и «Положение о компенсационном (социальном) пакете сотрудников гостиницы».

«Положение о премировании...» в общем случае содержит следующие разделы:

1. *Общие положения* – описывают цели разработки и принятия этого документа, и определяется его назначение (например, устанавливает основные правила назначения и выплаты премий в организации).

2. *Виды премий* – указываются виды премирования сотрудников (единовременное (за выполнение определенных разовых работ),

¹ Вопросы совершенствования подготовки кадров для гостиничной отрасли города Москвы. Практические рекомендации. М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2006. С. 12.

текущее (за выполнение установленных показателей по итогам работы за период (месяц, квартал, год)) и т. п.) премии к праздничным датам и другие вознаграждения, которые выплачиваются из прибыли.

3. *Порядок назначения и выплаты премии* – по каждой службе (отделу) гостиницы указываются конкретные показатели премирования (индивидуальные и/или коллективные). Рекомендуется оформлять это Положение в соответствии с требованиями п. 2 ст. 255 Налогового кодекса РФ, в котором говорится о премиях стимулирующего характера, в том числе за производственные результаты. В их числе Кодекс называет «надбавки к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и иные подобные показатели». Во втором разделе «Положения о премировании...» они могут быть поименованы. Здесь же указывают условия депремирования и приводят перечень производственных нарушений и упущений, за которые премия не назначается или снижается.

4. *Заключительные положения* – указывается, на кого возлагается контроль за исполнением Положения, описывается порядок вступления его в силу и определяется срок действия документа.

«Положение о социальном (компенсационном) пакете...» может содержать три части: общие положения, виды социальных выплат, заключительные положения. Содержание первого и третьего раздела аналогично содержанию «Положения о премировании...». Во втором разделе могут быть указаны подразделы, соответствующие разным видам льгот, например:

- для всех работников предприятия (в рамках этого раздела могут быть подразделы, например – льготы, предоставляемые с первого дня работы в гостинице и после окончания испытательного срока или определенного времени, в частности, в гостиницах «Марриотт» некоторые льготы становятся доступны сотрудникам только после того, как они отработают 90 дней (см. Приложение 26);
- дополнительные льготы имеют выпускники вузов и молодые специалисты;
- дополнительные льготы имеют руководители среднего и высшего звена;
- дополнительные льготы даются членам профсоюза.

Компенсационный пакет может иметь различные составляющие. Так, в сетевых гостиницах социальный пакет для топ-менеджеров может включать, например, следующее:

- оплачиваемый проезд до места работы и обратно;
- обучение детей сотрудников – целевые дотации;
- бесплатное питание в столовой отеля;
- скидка 20 % при проживании в отелях московской сети;
- скидка в 20 % при пользовании услугами отелей сети отелей;
- дополнительно оплачиваемые присоединенные к отпуску дни;
- оплата повышения квалификации сотрудников;
- выделение средств на образование работников, обучающихся в вузах;
- организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями;
- дополнительные отчисления в Пенсионный фонд;
- заключение договоров с банками по программам предоставления беспроцентного кредита для приобретения жилья;
- заключение договоров со страховыми компаниями на страхование жизни работника и медицинское страхование членов его семьи.

Во ФГУП ГК «Президент Отель» гостинице «Арбат» система стимулирования персонала включает: премирование сотрудников гостиницы по итогам работы за месяц и за год, премиальное начисление отпускных дней при отсутствии прогулов и больничных, Социальный пакет сотрудников этой гостиницы включает частичную оплату санаторно-курортного лечения работников и членов их семей, медицинское обслуживание сотрудников гостиницы в поликлинике и больнице Управления делами Президента РФ, оказание материальной помощи (60 % оклада ежегодно как бонус к отпуску).

Таким образом, видно, что различные гостиницы используют, в общем-то, схожие стимулы для своих сотрудников.

Ниже будут рассмотрены предпочтения самих сотрудников о том, что именно может являться для них основанием выбора конкретного работодателя в зависимости от состава компенсационного пакета (табл. 7.4).

Таблица 7.4

Распределение ответов на вопрос: «Если бы у Вас была возможность выбрать себе компенсационный пакет, то Вы выбрали... (отметьте три наиболее привлекательных для Вас составляющих)»¹

Вариант ответа	Менеджеры по работе с клиентами, %	Бухгалтеры, %	Менеджеры по продажам, %
Бесплатное питание / компенсация на питание	36	35	31
Оплачиваемый полис ДМС (добровольного медицинского страхования)	42	43	37
Оплата мобильной связи / услуг интернет-провайдеров	23	12	26
Оплата спортклуба, бассейна	39	35	39
Оплата проезда в общественном транспорте	18	21	15
Предоставление беспроцентной ссуды	18	24	21
Возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании	5	4	5
Обучение за счет компании	42	44	41
Предоставление льготных путевок, частичная оплата отпускных расходов	19	23	20
Возможность работать удаленно	4	6	4
Свободный график работы	14	19	15

¹ Результаты анализа Исследовательского центра рекрутингового портала SuperJob.ru (май 2010 г., выборка — 15 800 чел.).

Окончание табл. 7.4

Вариант ответа	Менеджеры по работе с клиентами, %	Бухгалтеры, %	Менеджеры по продажам, %
Предоставление служебного транспорта	15	8	19
Подарки к праздничным датам	2	3	3
Корпоративные мероприятия	5	4	4
Другое	2	1	1
Затрудняюсь ответить	2	1	2

Как видно из данных табл. 7.4, наибольшее количество респондентов хотели бы иметь возможность обучаться за счет компании. Особенно это актуально для бухгалтеров (так ответили 44 % из них), что определяется спецификой их работы и необходимостью постоянно отслеживать изменения в законодательстве. Далее по популярности в компенсационном пакете указаны оплачиваемый полис ДМС (добровольного медицинского страхования) и оплата компанией спортклуба, бассейна.

Кстати, другое исследование этого же центра (время проведения – май 2010 г., выборка – 15 800 респондентов) показало, что более половины участников опроса (51 %) признались, что пока лишь мечтают о том, чтобы их руководство включило производственную гимнастику в рабочий распорядок. По мнению респондентов, даже небольшие физические нагрузки помогают взбодриться и дают силы для продолжения работы. Понятно, что в силу особенностей работы гостиницы нет возможности проводить такую зарядку. Однако данную потребность можно компенсировать другим образом: например, предоставив возможность посещать спортивный зал или бассейн отеля в определенное время, или частично оплатив клубную карту в фитнес-клуб и т. п., что осуществляется в настоящее время в некоторых гостиницах.

Стимулирование отдельных категорий персонала в гостиницах

Совершенно очевидно, что деятельность по стимулированию персонала, как и любая другая, должна быть эффективной, т. е. затраты на ее разработку и реализацию должны быть меньше, чем полученный результат. И хотя категория «результат» применительно к процессу совершенствования системы стимулирования персонала не всегда осязаема и легко измерима, очевидно, что в этой деятельности следует прежде всего правильно определить приоритеты – направления деятельности или категории персонала, стимулированию деятельности которых следует уделять повышенное внимание.

Остановимся на особенностях стимулирования трех категорий персонала: представителей рабочих специальностей, ключевых сотрудников и менеджеров, в том числе топ-менеджеров, а также рассмотрим особенности стимулирования молодых сотрудников гостиниц.

Особенности стимулирования рабочих

Принято считать, что в стимулировании персонала низкой квалификации наибольшее внимание следует уделять именно формам материального поощрения и удовлетворению первичных потребностей, поэтому для данной категории персонала следует разработать гибкую и справедливую систему оплаты труда и премирования за превышение значения плановых показателей.

Однако не все так просто. Несмотря на то, что по разным социологическим исследованиям от 50 до 80 % представителей неквалифицированного персонала считает самым важным в системе стимулирования материальные факторы, часто именно нематериальные факторы становились причиной увольнения рядовых сотрудников.

Рассмотрим, какие именно нематериальные факторы имеют наибольшее значение для представителей рабочих специальностей (рис. 7.3).

Как видно из диаграммы на рис. 7.3, наибольшее значение для представителей данной категории персонала имеет создание бытовых условий – так ответили 43 % респондентов. Часто это даже сводится не к наличию бесплатного питания, чая, кофе, а всего лишь к

созданию условий для отдыха и еды (хотя бы к выделению для этого специального помещения). Справедливости ради можно отметить, что в гостиницах данный вопрос, как правило, решен путем организации питания всех категорий персонала (в средних и крупных отелях даже создаются специальные столовые для персонала).



Рис. 7.3. Распределение ответов представителей рабочих специальностей на вопрос: «Что из перечисленного, кроме зарплаты, премии и других материальных благ, стимулирует Вас работать лучше? (Выберите не более трех вариантов ответов)»¹

Вторым по важности фактором стало предоставление гибкого графика работы (41 % ответов респондентов). В гостиничном бизнесе этот вопрос также, как правило, решается. Однако часто приходится сталкиваться с ситуациями, когда график работы устанавливается без согласования с интересами сотрудников, что приводит к разнообразным личным трудностям (пропуски занятий в колледже или институте, невозможность забрать вовремя ребенка из школы или детского сада и т. п.).

¹ Опрос, проведенный рекрутинговым порталом SuperJob, 31 августа – 9 сентября 2010 г., выборка – 500 чел.

Третье место занимает ответ, связанный с оказанием руководством организации помощи в решении различных личных и/или семейных проблем (31 % респондентов).

Таким образом, результаты этого исследования свидетельствуют о том, что для представителей рабочих специальностей из нематериальных факторов наибольшее значение имеют те, которые связаны с удовлетворением их социальных потребностей.

А вот потребности в уважении и признании указаны менее чем в 20 % ответов (публичная благодарность руководства – 18 % респондентов, конкурсы, соревнования («Лучший сотрудник» и т. п.) – 12 % ответов, а доску почета как стимул указали всего лишь 3 % респондентов).

И все же, несмотря на то, что мотив материальной заинтересованности при низкой зарплате неквалифицированных сотрудников подавил другие мотивы трудовой деятельности, не стоит забывать о нематериальных стимулах. Российская ментальность отличается от западной – рационально-индивидуалистичной. Поэтому при любой возможности используйте следующий совет: «Доплачивайте любовь, это гораздо выгоднее и дешевле, чем материальные стимулы». Хотя справедливости ради надо сказать, что во всех иностранных бизнес-школах именно методикам «follow-up» и «feedback» (отзыв, отклик, ответная реакция на какое-либо действие или событие) уделяется особое внимание повышению мотивации сотрудников. Например, немецкий предприниматель, владелец гостиницы и консультант, автор нескольких книг в области гостиничного менеджмента **Клаус Кобьелл** заносит в свой личный календарь все дни рождения сотрудников и каждого обязательно поздравляет письмом. А если в этот день человек работает, то утром на своем рабочем столе он сможет найти сюрприз – торт, который испекла жена Кобьелла, зажженные свечи и красивую открытку, подписанную всеми сотрудниками гостиницы.

Особенности стимулирования ключевых сотрудников

Прежде всего определим, кто к ним относится. Ключевые сотрудники нами рассматриваются как ценные для гостиницы работники, обладающие уникальными знаниями, навыками и умениями, которые способствуют обеспечению и повышению ее конку-

рентоспособности. Это могут быть уникальный шеф-повар, кондитер или менеджер отдела маркетинга и продаж (начальники служб и отделов, конечно, тоже иногда бывают ключевыми сотрудниками, но особенности их стимулирования рассмотрим чуть ниже).

Обычно ключевые сотрудники – это персонал, относимый по теории мотивации В.И. Герчикова к профессиональному и хозяйскому типам мотивации персонала. Для первых из них очень важно реализоваться и самоутвердиться за счет профессиональной деятельности, для вторых – получить результат. Ключевые сотрудники часто отличаются высоким уровнем ответственности за свой участок работы, полученный результат работы. За счет высокой квалификации и/или других уникальных качеств первичные материальные потребности у таких сотрудников, как правило, удовлетворены. Поэтому на первый план выходят нематериальные стимулы. Они очень любят признание своих достижений и не любят, когда руководитель постоянно вмешивается в трудовой процесс такого подчиненного.

При разработке системы стимулирования ключевых сотрудников рекомендуется придерживаться следующих правил¹:

- обеспечьте ключевым специалистам возможность реализовать свои способности;
- привлекайте ключевых специалистов к постановке задач;
- обращайтесь к ключевым сотрудникам за экспертными консультациями;
- лично информируйте ключевых сотрудников о важных изменениях в компании;
- поощряйте ценных сотрудников чаще одного раза в год;
- поддерживайте личный контакт с ключевыми специалистами.

Для квалифицированных сотрудников рутинная, монотонная работа – сильный демотиватор. Для них новая работа – это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Понятно, что в силу специфики деятельности гостиницы не всегда существует возможность дать абсолютно новую работу или проект ее сотруднику, так как это в основном

¹ *Саканидзе Т.* Как строить отношения с рабочими, обладающими уникальными знаниями // Генеральный директор. 2010. № 11.

постоянно повторяющийся процесс для большинства работников. Более того, эффективность тем выше, чем более точно соблюдены стандарты обслуживания. Однако, помня об особенностях мотивации ключевых сотрудников, следует регулярно немного изменять, а если есть необходимость, расширять функционал ключевых сотрудников, поручая им решение новых и нестандартных задач.

Еще одной проблемой, снижающей мотивацию ключевых сотрудников, является неиспользование или не полное использование тех качеств, умений и навыков, которые сам сотрудник считает важными. По мнению опытных рекрутеров, чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь да не умеет, но при этом обладает какими-либо не указанными в описании вакансии навыками. Если сам сотрудник считает их важными, то для поддержания его мотивации рекомендуется время от времени ставить задачи, при решении которых данные навыки хотя бы частично будут использованы. Например, небольшие временные, проектные задачи, отнимающие немного времени (а порой, и вовсе решаемые в свободное от работы время) дадут сотруднику понять, что руководство гостиницы ценит все его многогранные умения и не позволят забыть то полезное, что он знал раньше.

В целом, поскольку такие сотрудники способствуют либо привлечению новых партнеров, либо приносят большую пользу гостинице, например, постоянно обеспечивая высокие продажи, для руководителя очень важно иметь с ними регулярный контакт, а также использовать другие источники информации об их деятельности (скажем, периодически спрашивать о них у непосредственного руководителя). Если потребность указанных сотрудников в уважении и признании не удовлетворена, они очень быстро теряют интерес к работе, что приводит к снижению их мотивации. Последствия очевидны. Такие сотрудники часто уже имеют самостоятельный бренд, и поэтому обычно находятся в зоне внимания хэдхантеров, и следовательно, легко могут уйти в другую гостиницу, да еще и увести с собой других (часто даже не прилагая для этого особых усилий, уже в силу своей уникальности в профессиональном или личностном плане, они обладают властью эксперта и/или авторитета, у них, как правило, есть единомышленники, готовые следовать за таким лидером, в том числе и перейти в другую гостиницу или на иное место работы).

Особенности стимулирования менеджеров

В среднем в российском гостиничном хозяйстве управленческий персонал составляет менее 10 % общей численности персонала гостиниц (в Москве этот показатель в 2009 г. составлял 7 %). Но именно этот персонал во многом определяет успех или неуспех гостиницы на рынке.

Исследование мотивации топ-менеджеров различных предприятий в целом по РФ и Москве показал, что помимо материальных стимулов, важное значения для них имеет возможность решения сложных задач, обладание властью и определенным социальным статусом, публичность и количество подчиненных (ресурсы) (рис. 7.4).

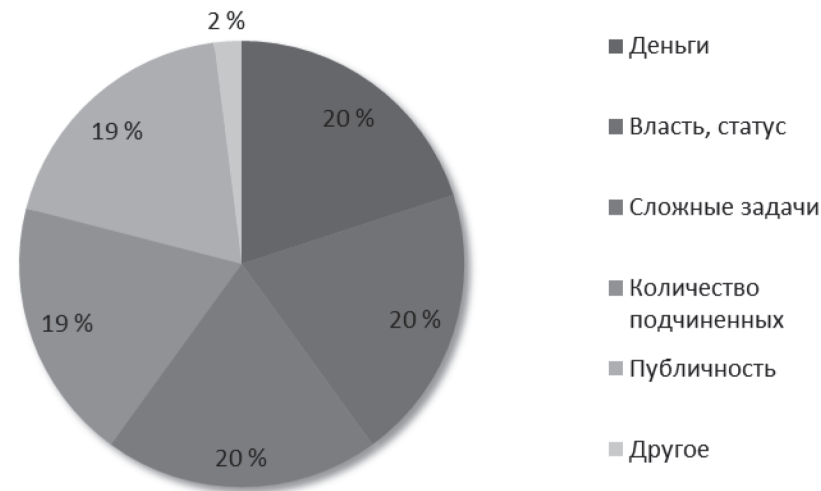


Рис. 7.4. Структура основных мотивов трудовой деятельности топ-менеджеров (в целом по Российской Федерации)¹

Топ-менеджеры и часть линейных менеджеров могут относиться к категории ценных или ключевых сотрудников. При разработке системы их стимулирования следует учитывать особенности

¹ Результаты исследования Центра аналитических исследований компании «АНКОР» по 18 городам РФ. Сентябрь, 2010.

поощрения таких сотрудников, описанные выше. Менеджеры являются руководителями разных уровней, а значит, при разработке системы стимулирования об этом также нельзя забывать.

Во-первых, стимулирование руководителей должно быть связано с результатами работы их подчиненных. Для линейных менеджеров это показатели работы служб и отделов гостиницы, для топ-менеджмента (директор и его заместители) – результаты работы гостиницы в целом.

Во-вторых, если линейным менеджерам переменная часть оплаты труда обычно выплачивается ежемесячно, то топ-менеджер может получать ее один раз в год, реже – каждое полугодие или квартал, поскольку вознаграждение должно быть напрямую связано с достижением стратегических целей. Топ-менеджерам целесообразно устанавливать соотношение постоянной (окладной) и переменной (премиальной, бонусной) части оплаты труда от 70:30 до 50:50. Оклад топ-менеджеров при этом должен соответствовать среднему значению по рынку (для гостиниц аналогичной категории).

Такая структура системы оплаты труда топ-менеджеров соответствует результатам исследования компании «Эрнст энд Янг», проведенного в конце 2007 г. У разных категорий топ-менеджеров переменная часть заработной платы не опускалась ниже 27 % для руководителя службы управления персоналом (табл. 7.5).

Слишком большая доля постоянной части заработной платы (высокий оклад) не будет мотивировать топ-менеджера работать более интенсивно. Слишком высокая переменная часть оплаты труда, наоборот, будет держать сотрудника в постоянном напряжении и даже страхе, что установленные значения показателей не будут достигнуты в силу независящих от него обстоятельств. В итоге, не в полной мере окажется удовлетворенной первичная потребность в безопасности (отсутствует уверенность в стабильности заработной платы). В таких условиях сотрудник может легко согласиться на предложение конкурентов, которые предложат более высокий оклад.

В западной системе менеджмента вознаграждение топ-менеджера напрямую зависит от рыночной стоимости компании (ее акций). Есть даже клуб однодолларовых менеджеров, члены которого – CEO (Chief Executive Officer – высшее должностное лицо в компании, генеральный директор), назначающие себе экс-

клюдивную зарплату – один американский доллар в год. В бизнес-оборот это понятие ввел в 1970-х гг. Ли Якокка, назначив себе такую зарплату. Из наших современников такая зарплата была у Стива Джобса (компания Apple), Джеффа Катценберга (компания DreamWorks) и др. Таким образом, доход указанных топ-менеджеров полностью зависит от стоимости акций компании и ее динамики за год.

Таблица 7.5

**Статистические данные об оплате труда
российского топ-менеджмента**

Должность	Средний возраст сотрудников, лет	Средний стаж работы в должности, лет	Средний процент переменной части в общем годовом денежном вознаграждении
Генеральный директор (или президент)	43	5	50
Заместитель генерального директора (или вице-президент)	41	4	39
Финансовый директор	37	4	48
Директор по управлению персоналом	42	4	27
Директор по маркетингу и рекламе	37	3	33

В российском бизнесе вообще и гостиничном, в частности, применение программ с использованием акций затруднено прежде всего потому, что в нашей стране не вполне проработаны вопросы

налогообложения дохода от участия в таких программах. Что касается гостиниц, то они по своей организационно-правовой форме либо не являются акционерными обществами, либо их акции просто не котируются на фондовом рынке. В целом, сведения о российской практике позволяют сказать, что даже в тех компаниях, акции которых котируются на рынке, часто применяется альтернативный подход: топ-менеджеры премируются в денежной форме по итогам года на основе данных о приросте рыночной стоимости всей компании.

Анализируя сложившуюся практику формирования социального (компенсационного) пакета для топ-менеджеров, можно привести следующую статистику: 89 % топ-менеджеров имеют в компенсационном пакете медицинскую страховку, 81 – автомобиль компании, 79 – оплату услуг мобильной связи, 76 – дополнительное страхование (в основном страхование жизни и/или страхование от несчастного случая); 68 – оплату питания, 31 – оплату занятия спортом, 13 – индивидуальные пенсионные планы, 6 % используют «кафетерий льгот».

Указанный базовый перечень льгот призван не только обеспечить социальную защищенность сотрудника, но и оптимизировать рабочее время топ-менеджеров, минимизировав не связанную с работой нагрузку. Также приобретает популярность формирование социального пакета на основании использования так называемого «кафетерия льгот». В этом случае менеджер сам определяет, какие, кроме содержащихся в базовом наборе, льготы он будет использовать. Перечень дополнительных льгот ему предоставляет компания, а сумма, в рамках которой можно их выбирать, определяется уровнем сотрудника в иерархии и эффективностью его работы. Кроме того, топ-менеджер вправе докупать льготы за свой счет.

Также в отношении топ-менеджеров используются и так называемые отсроченные выплаты. В качестве примера можно привести ситуации, когда компания берет на себя расходы на адвокатов, выплату штрафов и т. п. в случаях, когда топ-менеджер обвиняется в неисполнении или нарушении своих обязанностей перед третьими лицами. В настоящее время такая практика используется в нашей стране в компаниях «Вымпелком» (марка «Билайн»), «МТС», «Лукойл».

Кроме того, интересен опыт стимулирования топ-менеджеров в США. Там очень широко практикуется *sabbatical* (годовой отпуск): уставшему и растратившему мотивацию, но по-прежнему ценному «топу» раз в семь-восемь лет работодатели предлагают взять отпуск на год. Менеджер будет выключен из привычной многолетней рутины, успеет отдохнуть и, главное, соскучиться по работе.

Выбирая систему стимулирования «топа», следует понимать, что обычно это достаточно успешный и часто талантливый человек. А такие люди изначально не привержены никому, кроме себя. Об этом написано в популярной сейчас книге Кьелла Нордстрема и Йонаса Риддерстрале¹. Как бы мы ни пытались его мотивировать, он не будет привержен нашей гостинице. Для него важнее всего реализовать собственный потенциал.

Особенности стимулирования персонала различных возрастных групп

На современном этапе экономических реформ обозначились некоторые положительные сдвиги в формировании мотивации труда наемных работников (особенно в возрастной группе от 20–30 лет), обусловленные их адаптацией к формированию рынка труда. Например, среди молодежи значительно чаще, чем в средних и старших возрастных группах, наблюдается стремление рисковать на рынке труда, чтобы иметь хороший заработок.

Если в гостиницах преобладают молодые сотрудники (до 30 лет), очевидно, них пока что не будут актуальны, скажем, программы пенсионного страхования. Например, в гостинице «Свиссотель Красные Холмы» средний возраст персонала составляет 25 лет, и для таких работников привлекательным является предложение воспользоваться услугой размещения в 72 отелях группы «Swissotel – Fairmont – Raffles» по специальным тарифам. Также сотрудники имеют возможность отпраздновать в отеле юбилей или свадьбу, при этом банкетный зал предоставляется бесплатно, а на блюда и напитки предоставляется 50 %-ная скидка. После

¹ Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитализм пляшет под дудку таланта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2002.

одного года работы в гостинице каждый сотрудник получает ваучер на два лица на две бесплатные ночи в любом отеле сети, включая завтрак и возможность посещения оздоровительного центра (как показал анализ использования сотрудниками этих ваучеров, большая часть проводит эти ночи именно в московском отеле сети)¹.

И последняя категория сотрудников, на которой хотелось бы остановиться в этом пункте, – это работники старше 50 лет. Результаты последних исследований доказывают, что их экономическая эффективность даже выше, чем принято считать.

Эксперты консалтингового агентства «Towers Perrin» и некоммерческой организации AARP провели совместное исследование², в ходе которого выяснилось, что проблемы «высокой стоимости» старших сотрудников сегодня практически не существует. По данным отчета, дополнительные расходы по оплате труда и удержанию старших сотрудников, в пересчете на каждого из них, не превышают для компаний в главных сферах занятости и 3 %. Также было отмечено, что работники возрастной категории «старше 50 лет» обладают высокой мотивацией и гораздо чаще своих молодых коллег способны превзойти ожидаемые от них показатели. Мотивация, говорится в исследовании, прочно связана с вовлеченностью. Причем оба этих фактора с возрастом становятся все прочнее. В свою очередь, указанные составляющие в значительной степени влияют на финансовые показатели компании.

В гостиницах эта возрастная категория также присутствует, и, как видно по результатам данного исследования, ее мотивация достаточно велика. Другое дело, что практика показывает: эти сотрудники стабильно на среднем уровне качества выполняют свою работу, но особенного рвения и желания что-то изменить не проявляют. Более того, часто они за счет особого авторитета, как «старожилы», формируют группу противодействия нововведениям. Так в свое время было с внедрением компьютерных программ в гостиницах. Давно работающие сотрудники, не владеющие компьютером,

¹ Как мотивировать сотрудников в кризис? // Кадровый менеджмент. 2010. № 5. С. 9.

² Проект HRM компании «Begin Group».

всячески сопротивлялись и противодействовали их появлению, справедливо полагая, что быстро обучиться новой работе они не смогут, и им на смену возьмут выпускников технических вузов, которые с этой техникой «на ты».

Связь системы стимулирования со стратегией гостиницы

Для повышения эффективности системы стимулирования необходимо обеспечить ее связь с общей стратегией и целями гостиницы (табл. 7.6).

Таблица 7.6

Пример обеспечения взаимосвязи между стратегией гостиницы и системой стимулирования менеджеров по продажам

Стратегические цели	Общий принцип построения системы стимулирования	Особенности персонала
Увеличение количества новых клиентов	Существенный перевес в сторону переменной части заработка: 30 % – оклад и 70 % от продаж – премия	Активные молодые люди, ориентированные на развитие и поначалу небольшие, но быстрые доходы
Удержание существующих клиентов	Равное распределение: 50 % – оклад и 50 % за выполнение плановых заданий	Опытные сотрудники, имеющие стаж работы в гостиничной отрасли и хорошо разбирающиеся в специфике гостиничного продукта

Как видно из представленной таблицы, стратегия предполагает не только структуру системы оплаты труда, но и требования, предъявляемые к персоналу. Если при реализации стратегии, направленной на увеличение количества новых гостей, главными целями становятся рост продаж и повышение загрузки отеля, то при реализации стратегии, направленной на удержание существующей

клиентской базы, показатели премирования не обязательно связаны с ростом продаж. Во втором случае на первый план выходят удовлетворенность клиентов, количество ночевок в отеле на одного корпоративного клиента и т. п.

Именно для достижения стратегических целей гостиницы может быть разработано «Положение о присвоении звания «Лучший по профессии» гостиницы» и «Положение о доске почета гостиницы», примеры которых представлены в Приложениях 27 и 28.

Принципы формирования эффективной системы стимулирования персонала

Так как поведение сотрудника в любой организации определяется как функция от его мотивации и способностей (7.1), именно этим факторам и следует уделять основное внимание при формировании эффективной системы стимулирования персонала:

$$V = f(M \times F), \quad (7.1)$$

где: V – поведение сотрудника; M – его мотивация; F – способности навыки и умения.

Для понимания, как использовать эти две составляющие (мотивация и способности) во взаимосвязи, можно применять предложенную С. Ивановой методику «хочет – может». В зависимости от соотношения этих составляющих у конкретного сотрудника разрабатывается комплекс мер стимулирования (табл. 7.7).

Для того чтобы воспользоваться алгоритмом, представленным в табл. 7.7, надо ответить на ряд вопросов: как определить мотивацию сотрудника, как оценить его способности и какие стимулы в итоге можно использовать. Разнообразные стимулы, применяемые в гостиницах, были описаны в этом разделе выше, технологии оценки способностей, навыков и умений сотрудников в гостиницах раскрыты в разделе «Оценка и аттестация персонала в гостиницах». Поэтому рассмотрим только один вопрос: как выявить истинную мотивацию персонала.

Таблица 7.7

Соотношение мотивации и способностей сотрудников¹

№ п/п	Соотношение мотивации и возможностей	Характеристика сотрудника	Основные схемы действий руководства предприятия в отношении таких сотрудников
1	Хочет – может	Оптимальный на данный момент сотрудник	Анализ карты мотиваций. Построение системы мотивации и ситуационного руководства. Создание плана индивидуального профессионального развития
2	Хочет – не может	Мотивированный сотрудник с недостаточными для данной работы возможностями	<pre> graph TD A[Диагностика индивидуально-личностных характеристик и способностей] --> B[Недостаток знаний и практических навыков] A --> C[Несоответствие индивидуально-личностных характеристик и способностей] B --> D[Обучение] C --> E[Значительное несоответствие] C --> F[Незначительное несоответствие] E --> G[Ротация или увольнение] F --> H[Тренинг, индивидуально-личностное развитие] </pre>

¹ *Иванова С.* Мотивация на 100 %. А где же у него кнопка? М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 230.

Окончание табл. 7.7

№ п/п	Соотношение мотивации и возможностей	Характеристика сотрудника	Основные схемы действий руководства предприятия в отношении таких сотрудников
3	Не хочет – может	Достаточно квалифицированный, но не мотивированный сотрудник	<pre> graph TD A[Анализ карты мотиваций] --> B[Устраивает компанию] A --> C[Не устраивает компанию] B --> D[Построение индивидуальной системы мотивации и ситуационного руководства, а также системы управления по целям] C --> E[Увольнение] </pre>
4	Не хочет – не может	Данный сотрудник полностью не соответствует требованиям	Увольнение, так как другие варианты слишком затратны и неэффективны

Существуют различные тесты, позволяющие понять мотивацию сотрудников. Например, для оценки мотивации успеха и боязни неудачи можно использовать опросник А.А. Реана, а опросник Элерса позволяет оценить мотивацию на избегание неудач.

Однако у всех этих тестов есть один недостаток – сотрудник, отвечая на вопросы, может выбрать социально одобряемый ответ или тот, который считает для себя наиболее выгодным в данной

ситуации. Поэтому более объективную картину дает использование проективных методик, которые основаны на склонности человека проецировать, т. е. переносить свой жизненный опыт и представления на других людей (на вымышленные ситуации, персонажей и т. д.) для того, чтобы объяснить их действия. С целью выявления мотивации сотрудников проективные вопросы можно использовать и на собеседовании, и во время неформальных бесед (в последнем случае станет понятнее истинная мотивация, так как сотрудник, как правило, не осознает, что его тестируют).

Это могут быть, например, следующие вопросы:

- Как Вы думаете, что побуждает людей работать (кроме денег)?
- Что нравится людям в работе?
- Почему человек приходит работать на данную должность?
- Что может вынудить человека уволиться?
- Какой коллектив работает наиболее эффективно?
- Почему люди стремятся сделать карьеру?

Более подробный перечень проективных вопросов с комментариями приведен в Приложении 29.

Итак, резюмируем основные принципы эффективной системы стимулирования персонала:

1. Стратегическая направленность – связь системы стимулирования со стратегией гостиницы.
2. Объективность, понятность и справедливость – все сотрудники должны четко знать и понимать, за какие результаты труда они смогут получить нематериальное вознаграждение, а за какие – материальное, и в каком размере, при этом вознаграждение должно быть адекватно вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.
3. Дифференцированность и гибкость – учет особенностей стимулирования сотрудников разных категорий и возрастных групп, особенностей жизненного цикла организации, конъюнктуры рынка труда и других факторов; оперативная корректировка сложившейся системы стимулирования персонала в зависимости от изменения значимых факторов.
4. Ощутимость – обеспечение ценности (значимости) стимулов для конкретных сотрудников.

5. Доступность – система стимулирования должна быть построена таким образом, чтобы сотрудники могли достичь установленных плановых заданий при некоторых дополнительных усилиях с их стороны.
6. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой: по возможности – учащение выдачи вознаграждения, особенно представителям рабочих специальностей и специалистам, его четкая связь с результатом труда.
7. Постоянный мониторинг мотивации персонала и корректировка системы его стимулирования в соответствии с тенденциями рынка и мотивами поведения сотрудников.

Приведем в качестве примера особенности деятельности одной московской гостиницы категории «четыре звезды». Она функционирует чуть более года, и поэтому некоторые элементы системы стимулирования еще являются новыми для персонала. Так, сотрудникам службы телефонных операторов было предложено брать на себя часть обязанностей службы room-service (разносить заказы по номерам) в период высокой загрузки этой службы. За три случая такой помощи был обещан подарок. Что именно это будет, сотрудники не знали, но все же стали активно помогать службе обслуживания в номерах в расчете на неизвестный подарок. После того, как несколько телефонных операторов получили в качестве подарка по кружке, их мотивация резко снизилась.

В чем причина изменения мотивации сотрудников? В указанной системе стимулирования не были выполнены как минимум два из вышеуказанных принципов: понятности и справедливости (не было ясно, что скрывается за словом «подарок»), и сотрудники считали несправедливым приравнивать затраты своего времени на три случая помощи к стоимости одной кружки) и принцип осязаемости (такой подарок не представлял существенной ценности для сотрудников). Это, конечно, не столь комичная ситуация, как в рекламе одной строительной компании: «Купи трехкомнатную квартиру и получи бейсболку!», – но все же такой стимул не является адекватным затраченным усилиям и осязаемым для сотрудников, которым приходится, помимо своих основных функций, выполнять еще и работу «за того парня».

В целом, говоря об индивидуальной системе стимулирования, рекомендуется задействовать (актуализировать) как можно большее число мотивов поведения сотрудника и предложить ему такие стимулы, которые увеличат побуждающую силу каждого из них. Кроме того, не следует забывать об актуализации ситуативных мотивационных факторов.

Построение системы стимулирования персонала на основе рассмотренных выше принципов способствует повышению финансовых результатов деятельности предприятия. Например, по данным исследования, проведенного американским ученым Эдвином Локом, создание на предприятии эффективной системы мотивации позволяет повысить производительность труда в среднем на 30 % (при этом 10 % повышения производительности труда добились 90 % всех предприятий, принявших участие в исследовании).

Кризис, безусловно, внес коррективы в систему стимулирования персонала в гостиницах. Изменения произошли в большинстве отелей, но в каждом по-своему. Например, в гостинице «Аэростар», как и во многих других, была пересмотрена система оплаты труда в сторону увеличения ее переменной части. Переход на зарплатно-премиальную систему был в гостинице непростым и вызвал сопротивление персонала. Для частичной компенсации негативных изменений был предложен необычный сервис: сотрудникам разрешили размещать на обратной стороне «Листовки дня» свои частные объявления: о продаже машины, об аренде жилья и т. д. Все сотрудники ее получают перед началом рабочего дня. В ней говорится о том, что будет сегодня происходить в отеле: какое ожидается количество гостей, какие организованы мероприятия. Там же размещаются девиз дня, информация о том, кто получил взыскание и за что, кто «Звездочка дня», кто превысил какие-то ожидания, кто получил «звезду» и за что. Традиция вручения «звезд» (особая отметка за достижения в работе конкретного сотрудника в соответствии с разработанным в гостинице Положением) в кризис осталась – каждый квартал в гостинице подводятся итоги, подсчитывается количество «звезд». За две «звезды» сотруднику вручается диплом, за три – награждается приглашением на ланч вместе с другом или членом семьи, за четыре «звезды» положена денежная премия. Годовые победители, набравшие самое большое количество «звезд»,

награждаются поездками за рубеж, фотокамерами и т. д. Если сотрудник предложил способ бережливости, в результате которого гостинице удалось сэкономить определенную сумму денег, сотрудник получает с этой сэкономленной суммы процент¹.

Есть и новые предложения по стимулированию персонала в разных сферах деятельности. Например, Google предложил своим сотрудникам услугу бесплатных помощников по хозяйству. Акция распространяется на пока пять самых крупных городов Америки. По мнению руководства этой компании, освобождая сотрудников от бытовых мелочей, она тем самым фокусирует их внимание на работе. Это мероприятие основано на результатах опроса персонала компании, в результате которого было выявлено, что самая неприятная работа, но необходимая, связанная с существенными затратами времени, это: «отнести обувь в ремонт», «собрать мебель из IKEA», «раздать старые вещи бедным», «сходить в магазин за продуктами»².

Использование передового опыта других компаний в области стимулирования позволит усовершенствовать сложившуюся на предприятии систему стимулирования и повысить статус гостиницы как привлекательного работодателя.

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что внутренняя мотивация сотрудников имеет свойство «испаряться». Зачастую этот процесс остается незамеченным до тех пор, пока не произойдут серьезные срывы в работе или пока ценный сотрудник внезапно (для руководства гостиницы) не покинет ее. Поэтому актуально будет привести слова Вашингтона Букера Тальяферро³: «Я убежден, что жизнь любого человека должна быть наполнена постоянными и неожиданными стимулами, которые будут побуждать его держаться каждый раз на самом высоком уровне».

¹ Как мотивировать сотрудников в кризис? // Кадровый менеджмент. 2010. № 5. С. 9.

² <http://eduardk.livejournal.com/330022.html>

³ Вашингтон Букер Тальяферро (1858–1915) – идеолог негритянской буржуазии в США.

8. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ГОСТИНИЦАХ

Понятие и виды корпоративной культуры

В 1998 г. «Hay Group» совместно с журналом «Fortune» провела исследование «Что отличает 500 лучших компаний мира от остальных?» (What makes companies great?). Предметом изучения были именно те характеристики, которые отличают успешные компании от всех остальных. Полученные данные показали: ключевым фактором успеха является способность организации привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников, которая, в свою очередь, во многом определяется корпоративной культурой¹.

Рассмотрим, насколько важно формирование именно такой корпоративной культуры, которая в наибольшей степени способствует достижению гостиничным предприятием тех целей, которые перед ним стоят, и определим, каким образом можно ее сформировать.

Термин «корпоративная культура» возник в США, когда исследователи стали изучать параметры деятельности американских корпораций, которые делают их успешными и процветающими. А зарождение корпоративной культуры на Западе, как принято считать, началось с корпорации Форда: ее основатель здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами.

Основываясь на определениях корпоративной культуры, которые давали в свое время Дж. Эванс и Б. Бергман, Э. Шайн и др., можно сказать, что **корпоративная культура** – это совокупность основных ценностей, норм и правил деятельности, обычаев и

¹ <http://www.hrm.ru>

традиций, сформированных или разработанных определенной группой, которые принимаются сотрудниками предприятия и передаются всем поступившим на работу сотрудникам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным ситуациям и проблемам.

В настоящее время в менеджменте используются два близких понятия «корпоративная культура» и «организационная культура». Под термином «организация» подразумевается не только коммерческая, осуществляющая предпринимательскую деятельность, но и некоммерческая организация. Поэтому считается, что термин «организационная культура» является более общим, включающим и корпоративную культуру¹. Есть и другие подходы, согласно которым корпоративная культура специально формируется (как правило, первыми лицами в организации) и объединяет ценности организации, а организационная культура образуется спонтанно через взаимодействие ценностей самих работников². Далее будет использоваться понятие «корпоративная культура» в соответствии в вышеприведенным определением и толковаться как управляемый процесс.

Со дня основания предприятия начинает формироваться определенная корпоративная культура в форме негласных соглашений и норм, и каждый входящий в организацию сотрудник вносит в нее что-то свое, поскольку имеет собственную систему взглядов, убеждений, базовых ценностей, сформированных под воздействием семьи, внешнего окружения, всего предыдущего жизненного опыта. Таким образом, складывается определенная система представлений, символов, ценностей и образцов поведения в организации, разделяемая всеми ее членами, формируются язык, истории, легенды, ритуалы, церемонии, внешний вид и др., т. е. создается атмосфера, или социальный климат в организации³.

¹ Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008.

² Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». С сайта <http://www.stopcrisis.ru/archives/275>, 12.11.2010 г.

³ Кулакова Н.Г. Формирование и развитие организационной культуры гостиничного комплекса: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2007.

Можно выделить две **основные характеристики корпоративной культуры:**

- *доминирующие ценности* (основные ценности, которых придерживается организация и которые должны разделять и ее члены);
- *деловая этика организации, существующие стандарты поведения, принципы, нормы, правила* организации, связанные с поведением в организации, отношениями с деловыми партнерами, потребителями, обществом, и т. п.

Большое значение в формировании корпоративной культуры принадлежит коммуникациям, к которым можно отнести и собственные праздники, традиции, обычаи, легенды, истории. И то, как поддерживается, или не поддерживается значение статуса, возраста, пола. И даже в то, как организованы питание сотрудников, места для курения, отдыха и каковы условия пользования парковками и т. п.

Корпоративную культуру можно представить в виде трех уровней (метафоры «Дерево» по модели Э. Шейна¹):

1. Первый, самый очевидный поверхностный уровень культуры – «крона», так называемые *артефакты*. На этом уровне человек сталкивается с физическими проявлениями культуры, такими как интерьер офиса, наблюдаемые «образцы» поведения сотрудников, «язык» организации, ее традиции, обряды и ритуалы. Другими словами, «внешний» уровень культуры дает человеку возможность почувствовать, увидеть и услышать то, какие условия в организации созданы для ее сотрудников, и то, как люди в этой организации работают и взаимодействуют друг с другом.

2. Следующий, более глубокий уровень корпоративной культуры – «ствол», т. е. *провозглашаемые ценности*. Это тот уровень, изучение которого дает понять, почему в организации существуют именно такие условия для работы, отдыха сотрудников и обслуживания клиентов, почему люди в этой организации демонстрируют такие образцы поведения. Другими словами, это ценности и нормы, принципы и правила, стратегии и цели, определяющие внутреннюю и отчасти внешнюю жизнь организации и формирование которых

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2007.

является прерогативой топ-менеджеров. Они могут быть как закрепленными в инструкциях и документах, так и не закрепленными. Главное, чтобы их принимали и разделяли работники.

3. Самый глубокий уровень организационной культуры – «корни», т. е. *уровень базовых представлений*. Речь идет о том, что принимается человеком на подсознательном уровне – это определенные рамки восприятия им окружающей действительности и существования в ней. Поскольку именно сотрудник своими реальными действиями формирует организационные ценности, нормы и правила.

Обычно выделяются следующие основные **функции корпоративной культуры**:

- формирование, накопление, передача, хранение ценностей организации;
- формирование системы знаний;
- формирование системы внутренних коммуникаций и связей внутри организации по вертикали и горизонтали;
- формирование системы внешних коммуникаций и связей организации;
- целеполагание;
- формирование культуры трудового, производственного и других материальных процессов.

Основные характеристики корпоративной культуры (по Ф. Харрису и Р. Морану¹):

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
- что и как едят люди, каковы их привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

¹ Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991.

Существуют различные классификации видов корпоративной культуры (рис. 8.1).

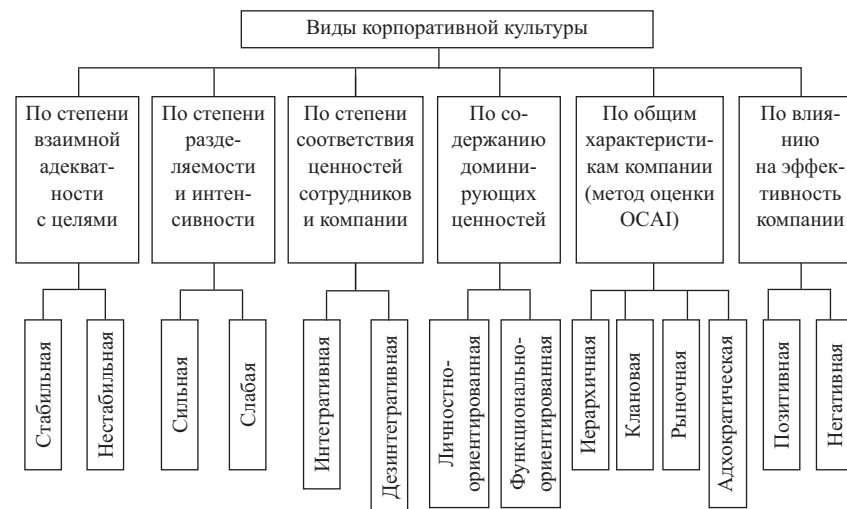


Рис. 8.1. Классификация видов корпоративной культуры¹

Некоторые российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», культура «начальника»².

Тип «друзья» был характерен для фирм, создававшихся в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробриться в новой области в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились прежде всего сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

¹ Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». М., 2001.

² <http://www.favjob.ru/index.php?page=aticle1&id=5>

Организация типа «семья» характеризуется жесткой иерархией: существуют роли отца и матери, старших и младших сестер и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полностью отсутствуют какие-либо официальные правила. Руководитель уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова и полупафоса, а те, не получая четких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Такая «игра в телепатию» приводит к серьезным ошибкам и потерям для организации. Как правило, при жесткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Здесь все делают не то, что обязаны, а что им кажется наиболее важным исходя из семейных отношений.

Культура «начальника» характеризует тот факт, что в России существует страх перед руководителем. При этом все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие начальники, которые могли бы все изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

Применительно к гостиничному предприятию можно выделить следующие **уровни корпоративной культуры**:

- 1 (высший) уровень – культура гостиницы в целом;
- 2 (средний) уровень – культура структурных подразделений (служб, отделов) гостиницы;
- 3 (низший) уровень – культура индивида – сотрудника гостиницы.

Корпоративная культура часто возникает и существует без осознанного ее формирования.

По наблюдениям экспертов¹, соотношение осознанно и неосознанно сформированной корпоративной культуры примерно составляет:

¹ *Иванова С.В.* Корпоративная культура: традиции и современность // Справочник кадровика. 2000. № 4.

- в компаниях с российским менеджментом без значительного влияния со стороны западных партнеров – 20:80;
- в компаниях с иностранным и российским менеджментом – 70:30;
- в компаниях с только российским менеджментом, но с достаточно сильными корпоративными традициями – 50:50;
- в компаниях с восточным менеджментом – 90:10.

Осознанно сформированная корпоративная культура обычно отождествляется с понятием формальной корпоративной культуры, а неосознанно – с понятием неформальной корпоративной культуры (хотя это не всегда так).

Неформальная корпоративная культура формируется коллективом, его неформальными лидерами, а формальная – руководством, собственниками бизнеса и выражается в принятых организацией внутренних документах, например, Правилах внутреннего трудового распорядка.

Поскольку в этом пункте учебного пособия описываются пути формирования именно такой корпоративной культуры, которая в наибольшей степени соответствовала бы целям и задачам управления конкретной гостиницей, далее рассмотрим направления деятельности по осознанному формированию и совершенствованию корпоративной культуры в гостинице, а также факторы, которые влияют на этот процесс.

Основные направления деятельности по формированию корпоративной культуры в гостиницах

Выделяют два основных направления деятельности по формированию организационной культуры:

- поиск ценностей успешной корпоративной культуры, максимально соответствующей следующим факторам: представлениям о корпоративной культуре собственника и/или руководителя бизнеса, организационным технологиям, возможностями и ограничениями внешней среды организации,

уровню профессионализма персонала и особенностями национального менталитета;

- закрепление выявленных ценностей корпоративной культуры на уровне персонала организации.

В данном случае, если первое направление формирования культуры организации относится к сфере стратегических разработок, то второй блок задач – к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению ценностей, выявленных на первом этапе.

Оба этапа взаимосвязаны и взаимообусловлены: от того, насколько правильно будут определены и сформулированы организационные ценности на первом этапе, будет зависеть глубина приверженности к ним, поддерживаемая при помощи мер второго этапа. И наоборот, правильность, последовательность и систематичность конкретных мер по поддержанию организационной культуры во многом определит, в конечном итоге, ее силу (широту охвата).

Ценности являются своеобразным ориентиром для сотрудников и организации в целом в процессе их деятельности, при принятии решений и т. д. Например, если высокое качество обслуживания является приоритетной ценностью, то при формировании стратегии, при оперативном управлении акцент будет стоять на деятельности служб, занимающихся непосредственным обслуживанием гостей; в области управления персоналом более пристальное внимание будет уделяться найму высококвалифицированных сотрудников с опытом работы в аналогичных гостиницах; при оценке результатов труда персонала заработная плата работников будет устанавливаться в зависимости от уровня качества обслуживания за отчетный период (по крайней мере, к этому должна быть «привязана» переменная часть заработной платы).

По сути, корпоративные ценности представляют собой своего рода «свод законов», который направляет деятельность организации, отличает ее от других, помогает выстоять и победить в конкурентной борьбе. Наличие ценностей позволяет компании быстрее и эффективнее проводить адаптацию новых сотрудников, точнее и объективнее оценивать вклад сотрудников, их полезность для достижения целей бизнеса. Наличие путеводной звезды в виде ценностей освобождает компанию от необходимости создавать подробные тех-

нологические карты и регламентировать каждый шаг сотрудника, особенно в тех службах гостиницы, где это сложно сделать, например, в бухгалтерии, службе персонала и т. п.

Искомые ценности культуры, выявленные менеджером на первом этапе, становятся основной целью для второго этапа их формирования в организации. Второй блок задач реализуется посредством выделения ключевых фигур или творцов организационной культуры, которые призваны формировать необходимые организационные ценности культуры и контролировать их поддержание в процессе развития организации, при этом они становятся, по сути, «хранителями ценностей».

Ценности гостиничного предприятия могут выглядеть следующим образом:

- забота об интересах гостей и партнеров;
- открытость, доверие и понимание;
- постоянное совершенствование и готовность к изменениям;
- развитие персонала компании, высокие этические нормы.

Практический пример высоких стандартов корпоративной клиентоориентированной культуры – стандарты международной гостиничной цепи «Ritz-Carlton», которые были созданы более 100 лет назад основателем компании Цезарем Ритцем и Августом Эскоффье. Это так называемые «золотые принципы», сформулированные в виде кредо (общекорпоративного девиза 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 специальная карточка с напечатанными на ней правилами и с устным наказом выучить их наизусть. В лексиконе гостиничных работников этой международной цепи нет слов «служащий», «горничная», «дворецкий» или «официант». Их заменяют обращения «леди» и «джентльмен».

Шесть «золотых» принципов гостиничной цепи «Ritz-Carlton».

1. Я всегда стараюсь быть чутким к высказанным или невысказанным пожеланиям гостей отеля.
2. Я ищу и буду продолжать искать новые возможности для улучшения уровня обслуживания гостей отеля «Ritz-Carlton».

3. Я мгновенно решу любую проблему гостя.
4. У меня есть множество возможностей для роста и пополнения своего багажа знаний.
5. Я участвую в планировании процессов, за которые я отвечаю или с которыми каким-то образом связан.
6. Я горжусь своим профессионализмом, поведением, умением вести беседу.

Эти ценности лежат в основе всех тренингов и программ повышения квалификации, через которые проходят все сотрудники этой международной гостиничной цепи. Они являются основой системы премирования, их обсуждают на совещаниях, в ходе которых решается судьба того или иного менеджера исходя из того, насколько искренне он привержен ценностям «Ritz-Carlton».

Процесс формирования организационных ценностей привязан к жизненному циклу организации. Краткое содержание процесса формирования ценностей в организации на различных этапах ее жизненного цикла представлено в табл. 8.1.

Таблица 8.1

**Краткое содержание процесса формирования ценностей
в организации**

Этап создания	Этап роста	Этап замедления роста	Этап зрелости	Этап нового роста
Философия основателей компании; деятельность топ-менеджмента	Закрепление общеразделяемых ценностей при помощи героев и символов	Формализация критериев отбора и методов социализации персонала	Интегративная роль общеразделяемых ценностей организационной культуры	Приверженность персонала ценностям профессионализма, инновационности и лояльности фирме как основа преодоления кризиса

Если на первом этапе становления организации основа корпоративной культуры закладывается в зависимости от жизненной философии и предыдущего практического опыта собственника и/или топ-менеджмента гостиницы, то затем происходят изменение корпоративной культуры под влиянием различных факторов и ее закрепление. На этапах роста и его замедления корпоративная культура поддерживается существующими в организации обычаями и процедурами, которые формируют у персонала соответствующий опыт. Многие процедуры управления персоналом укрепляют корпоративную культуру. К ним относятся: процесс подбора персонала, критерии оценки результатов труда, система вознаграждений, обучение и управление карьерой, продвижение по службе. Все эти процедуры направлены на поддержание тех, кто соответствует данной организационной культуре, и наказание вплоть до увольнения тех, кто ей не соответствует.

Например, при подборе персонала, даже в объявлении о наборе можно составить текст таким образом, чтобы продекларировать ценности организации. Вот как выглядит объявление о наборе сотрудников одной из региональных гостиниц, составленное от лица ее руководителя, под заголовком «Мы ищем выдающихся людей!»:

«Если бы меня спросили, какое самое важное качество руководителя и какова его основная роль в компании, я бы ответил: „Находить и вдохновлять выдающихся людей!“ Нет ничего более ценного для нас, чем благодарные гости и выдающиеся сотрудники, которые день за днем работают в нашей гостинице. И нет большей радости для всех нас, чем видеть, как наши общие идеи и пожелания становятся реальностью, тем, о чем раньше можно было только мечтать.

Одной из своих важнейших задач как гостиницы, мы ставим создание таких условий работы, в которых происходило бы постоянное развитие личности человека, повышение качества его жизни и реализация как специалиста. Мы очень рады, когда к нам приходят люди, у которых можно поучиться чему-то новому, взглянуть на привычные дела с другой стороны, улучшить какой-либо бизнес-процесс.

Мы очень любим свою работу и получаем огромное удовольствие. Оказывая услуги нашим гостям, мы любим учиться и открывать что-то новое. А еще МЫ ИЩЕМ ВЫДАЮЩИХСЯ ЛЮДЕЙ!»

На практике указанные выше два этапа деятельности по формированию корпоративной культуры могут быть детализированы и сформировано большее количество стадий, например, выделены следующие:

- определение миссии организации, базовых ценностей;
- формулирование стандартов поведения членов организации, корпоративного кодекса;
- формирование традиций организации;
- разработка фирменной символики.

Как реализовывать эти направления деятельности, каждая организация решает самостоятельно либо прибегает к помощи специалистов-консультантов. Например, известный бизнес-тренер, специалист в области управленческого консультирования Антон Калабин рекомендует начинать формирование корпоративной культуры сразу же – на этапе создания организации с разработки корпоративного кодекса. А. Калабин использует для этого «тренинг по фирмообразованию»¹.

В таком тренинге обязательно должен участвовать весь персонал гостиницы на этапе, предшествующем ее запуску в эксплуатацию. По мнению А. Калабина, важно, чтобы по итогам этого тренинга были заложены основы корпоративного кодекса. Это особенно существенно для независимых гостиниц. Каждый участник такого тренинга получает медаль «отца-основателя» или «матери-основательницы». В результате сотрудники начинают относиться к деятельности гостиницы как к своему детищу.

Составляющие стандартного Корпоративного кодекса представлены в Приложении 30. В Приложении 31 приведен пример Правил внутреннего трудового распорядка Гостиницы. Кроме этих документов могут быть разработаны и другие виды внутренних документов в области корпоративной культуры (Приложение 32). Может быть разработано и «Положение о корпоративной газете гостиницы» (Приложение 33).

Можно привести примеры и других внутренних документов, в которых отражены основные положения корпоративной культуры

¹ Антон Калабин — советник по стратегическому менеджменту, бизнес-терапевт: <http://old.hrbrand.ru/dialogues3.php>

организации. Например, в финансовой компании «Тройка-Диалог» есть «Книга думающего человека», которая содержит корпоративные ценности компании.

Иногда также утверждают стандарты, нормы и правила организации внутренних коммуникаций. Например, следующие не совсем формальные правила взаимодействия и поведения персонала гостиничного предприятия:

- спрашивай, если не знаешь;
- помогай другим, если можешь;
- не навязывай свою помощь, если о ней не просят;
- если не можешь помочь сам, подскажи, где или у кого найти ответ на вопрос;
- прислушивайся к советам более опытных и сделай правильный выбор между советами и своим личным опытом;
- проявляй уважение ко всем сотрудникам гостиницы независимо от возраста, пола, опыта работы;
- вознаграждение не всегда имеет материальную форму. Помогая другим, помогаешь себе;
- неудачи оставь в прошлом времени. В настоящее возьми лишь приобретенный опыт;
- ставя перед собой задачу, четко ее сформулируй. Четко сформулированная задача уже содержит множество ответов;
- при наличии конструктивных предложений, улучшающих работу гостиницы, изложи их руководству и будь готов при положительном решении к непосредственному участию и воплощению их в жизнь.

После разработки базовых нормативных документов (кодекса корпоративного поведения, корпоративных правил, дисциплинарного кодекса и других аналогичных документов) необходимо сразу же начать их популяризацию среди сотрудников. Для этого могут быть использованы сувенирная продукция с указанием важнейших ценностей гостиницы, стенгазета и другая наглядная агитация. Более того, рекомендуется чтобы корпоративный девиз, важнейшие ценности были написаны везде, где только можно: на открытках, в рекламных брошюрах и т. д. Эта информация должна постоянно быть на глазах у сотрудников гостиницы и всех, кто с ней взаимодействует. В итоге, персонал, гости, партнеры будут

четко понимать, чего можно ожидать от этого отеля и как с ним нужно работать.

Для успеха формирования именно той корпоративной культуры, которую хотели бы видеть собственники и руководство гостиницы, важно, чтобы ее первые лица неукоснительно выполняли корпоративный кодекс, придерживались его «буквы и духа». Если по каким-то причинам он перестал устраивать собственников бизнеса и/или руководство гостиницы, необходимо сразу же начать работу по его изменению. Но даже когда собственники и руководство гостиницы не видят необходимости в изменении корпоративного кодекса, все равно, по мнению специалистов, не реже одного раза в пять лет надо вносить в него изменения.

Деятельность по формированию и поддержанию корпоративной культуры должна быть связана со всеми бизнес-процессами в гостинице. Только когда оценка деятельности сотрудника (и, как ее следствие – размер заработной платы премии, карьерный рост) напрямую связана с выполнением им корпоративных норм и правил, он понимает, что это именно рабочие принципы, а не просто красивые лозунги.

Основными признаками эффективной корпоративной культуры являются:

- бесспорность (все декларируемые ценности принимаются сотрудниками организации безоговорочно);
- открытость (доступность информации о компании, ее ценностях, нормах и правилах поведения);
- «живучесть», долговечность, устойчивость корпоративной культуры, стабильность ее доминирующих ценностей, норм и правил поведения с течением времени.

Слабая корпоративная культура обычно характеризуется общей демотивацией (плохой социально-психологический климат, страх – основной фактор мотивации), внутренней ориентацией (максимум коммуникаций ведется по внутренним проблемам), диффузностью (гласности предается не то, что происходит в действительности), наличием субкультур (нарушается всеобщность, у каждого отдела своя культура)¹.

¹ <http://planetahr.ru/publication/2210>

Таким образом, можно выделить следующие **ключевые факторы, влияющие на формирование и поддержание корпоративной культуры компании**: личность собственников и/или руководителей бизнеса их жизненные ценности, форма организации деятельности гостиницы (сетевая или независимая), особенности технологий обслуживания (стандарты обслуживания), нормы и требования окружающей среды (поведение конкурентов, конъюнктура рынка), этап развития организации и т. д. Эти факторы, в свою очередь, определяют то, какими будут миссия и цели организации, ее традиции, нормы и правила поведения.

Элементы корпоративной культуры в гостиницах

Рассмотрим основные элементы корпоративной культуры гостиничного предприятия.

1. Миссия, девиз, рекламный слоган.

В общем виде *миссия* представляет собой краткое выражение (как правило, одно предложение), отражающее то, для чего была создана организация, как она работает и что для нее важно. В теории менеджмента обычно указывается, что в миссии должны быть отражены интересы нескольких заинтересованных групп – собственников бизнеса, сотрудников организации, клиентов и т. д.

Миссия, с одной стороны, дает субъектам внешней среды общее представление о том, что представляет собой организация, к чему стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия, а также способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации. С другой стороны, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа, так как делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации; способствует определению определенного климата в организации. («Искренне заботясь о коллективе отеля, мы предлагаем нашим клиентам лучший уровень сервиса с надеждой заслужить внимание потенциальных инвесторов» – «Новотель Москва Центр»).

Корпоративный девиз – образное изречение, афоризм или символический призыв, которые в лаконичной форме передают глубокую или поучительную идею, избранную владельцем девиза своим жизненным кредо или основным направлением деятельности. В девизе кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры. Часто в нем используется местоимение «мы» для обозначения того, кем являются сотрудники организации и в чем их отличие от работников других компаний. Девиз ориентирован не только для клиентов, но и на самих сотрудников гостиницы. («Мы леди и джентльмены, которые обслуживают других леди и джентльменов» – «Ритц Карлтон»). Могут быть девизы и у отдельных служб отеля, например, девиз отдела дворечких отелей «Марриотт» – «Делать сложное сейчас, невозможное – тотчас». Также широко используется в сетевых гостиницах девиз дня – некое образное выражение, отражающее принципы обслуживания клиентов, например, «Качественный сервис. Первый раз – каждый раз».

Рекламный слоган (лозунг) – четкая, ясная и емкая формулировка рекламной идеи, которая легко запоминается. Считается, что наиболее запоминаемым, а потому эффективным, является короткий слоган (в идеале – 2–3 слова). Задача слогана – привлечь внимание потенциального потребителя на рекламное предложение, гостиницу, запомнить информацию о ней, вызвать интерес, желание приобрести рекламируемый товар или услугу¹. Таким образом, рекламный слоган ориентирован только на клиентов, и поэтому часто используется обращение к именно к нему: «ваш», «вам» и т. п. («Империал – Империя Вашего отдыха!» – «Империал Парк Отель & SPA», «Ваш комфортный компаньон» – «Азимут», сеть отелей).

Подводя итог вышесказанному, можно представить взаимосвязь понятий «миссия», «девиз» и «рекламный слоган» в виде следующей схемы (рис. 8.2).

Иногда миссия предприятия выражается и более широко (расширенная формулировка), в ней может быть отражена информация о предназначении, философии и т. п. Например, в заявлении о миссии компании «Марриотт» указывается: «Предназначение

„Марриотт Хотелз“ – предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом».

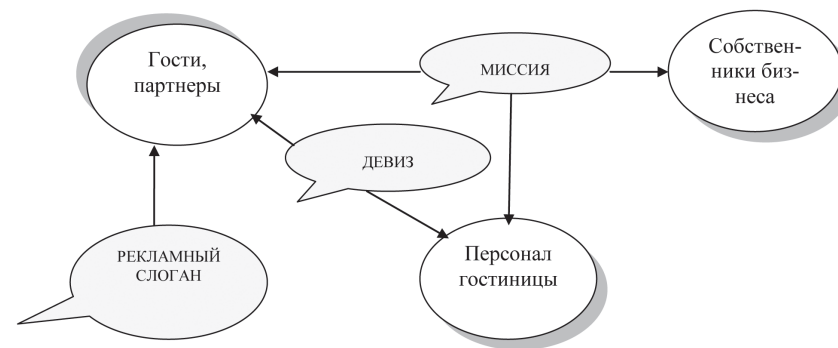


Рис. 8.2. Взаимосвязь понятий «миссия», «девиз» и «рекламный слоган»

Кроме того, некоторые компании подробно расписывают базовые ценности, называя их, например, философией. Так, философия гостиничной сети «Heliopark Hotels & Resorts»:

1. Мы постоянно совершенствуем отдых в отелях – расширяем спектр услуг, пополняем оздоровительные и обновляем развлекательные программы, разрабатываем для Вас специальные предложения.
2. Наши отели прекрасно подходят для семейного, коллективного и индивидуального отдыха.
3. Мы любим наших гостей и стараемся найти подход к любому клиенту. Поэтому в наших отелях приятно отдыхать и хорошо работать!

«Holiday Inn» («Intercontinental Hotels Group»), декларируя базовые ценности, говорит об основных принципах обслуживания:

- мы действительно выполняем то, что мы обещаем, и мы обещаем только то, что мы можем выполнить;
- относиться к гостям вежливо, доброжелательно, внимательно и профессионально, т. е. *профессиональный сервис с персональным прикосновением*.

¹ Ганданас Р. Идеобаллия. С сайта <http://www.oratorica.ru>, 10.06.2010 г.

Исходя из этой стратегической задачи и принципов деятельности в гостинице «Холидей ИНН Сушевский», например, по сравнению с другими гостиницами делается акцент на следующих четырех моментах:

- отличный сон гостя (для этого разработано специальное меню подушек, кровать с тысячей независимых пружин и затемненные шторы);
- вкусный завтрак (завтрак является приоритетным по сравнению с обедом и ужином);
- программа «К Вашим услугам»;
- привилегии постоянного гостя (программа «Priority Club») – одна из самых больших программ поощрения постоянных клиентов в гостиничном бизнесе, так как она используется более чем в 100 странах мира, в 3500 отелях, объединенных в группу «Intercontinental Hotels Group»).

2. **Традиции** – в общем случае означают различные элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в определенном сообществе, социальной группе в течение длительного времени. Говоря о корпоративных традициях, можно отметить, что это повторяющиеся действия, процедуры, имеющие символическое значение трансляции традиций, ценностей и одобряемых состояний; они характеризуются историей возникновения. Как и корпоративная культура, традиции бывают формальными (с ними обязательно знакомят всех новых сотрудников) и те, которые носят неофициальный (неформальный) характер (они складываются спонтанно, и сотрудники следуют им скорее неосознанно).

Наиболее распространенные корпоративные традиции в российском бизнесе:

- ритуалы приема на работу;
- ритуал торжественного посвящения в должность;
- ритуалы подведения итогов работы за отчетный период;
- корпоративные праздники (день рождения компании, день родителей, новый год, 8 марта и т. д.);
- традиции совместного проведения досуга,
- творческие конкурсы (фотовыставки, конкурс рисунка, в том числе детского, детского сочинения, например, «Где работает мой папа (моя мама)» и т. д.);

- спортивные мероприятия (абонементы в фитнес-клуб, проведение спартакиад, соревнований по волейболу, шахматам, баскетболу, настольному теннису, боулингу) и т. д.

В качестве последнего из перечисленных видов традиций можно привести пример спортивного слета, проводимого ежегодно сотрудниками аэропорта Шереметьево и давно уже получившего статус семейного праздника. Как правило, он проходит в солнечные июльские деньки, сотрудники аэропорта вместе с семьями прибывают на стадион, где принимают участие в насыщенной спортивной и развлекательной программе (турниры, забавные состязания, творческие конкурсы и т. д.)¹.

Все ритуалы принято подразделить на разовые (единовременные), например ритуалы посвящения для новичков, и периодически повторяющиеся, среди которых, в свою очередь, можно различать ритуалы поощрения, порицания и интеграции.

Ритуалы поощрения призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. Это могут быть вечеринки по поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился или долго и продуктивно работает для компании. Например, в одной фирме по сложившейся традиции каждый сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у президента компании и задать ему любые вопросы.

Ритуалы порицания сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Менее формальным ритуалом такого плана может быть неприглашение на регулярное мероприятие, где собирается весь коллектив.

Ритуалы интеграции – те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть нечто общее. Это могут быть конференции, семинары, деловые игры и т. д., а также различные мероприятия,

¹ <http://www.svo.aero/facts/traditions/>

проводимые в свободное от работы время, – вечеринки, совместные поездки, занятия спортом¹.

Практически во всех гостиницах есть вводные тренинги для новичков (Welcome-тренинг). В разных гостиницах их содержание различно, например, новые сотрудники «Schindlerhof», в том числе и стажеры, обязаны уже во время испытательного срока посетить семинар по философии отеля (на него отводится полдня)². Однако далеко не во всех гостиницах существует *обряд (ritual) посвящения* (новичков и/или при переходе на новую должность). Рекомендуются проводить его в неформальной обстановке, на природе, за городом с участием всех новых сотрудников, принятых за определенный период (один раз в полгода или, как правило, ежегодно) и большинства сотрудников предприятия. Однако в гостиничном бизнесе это не всегда возможно. Поэтому используются другие варианты посвящения – например, этот ритуал проводят в конференц-зале отеля несколько раз с учетом сменного характера работы сотрудников.

Для новичков может быть разработана клятва, которую они читают во время посвящения. Давно работающие в компании сотрудники по завершении обряда используют какие-либо материальные свидетельства для закрепления эффекта этого ритуала: повязывают новичкам галстуки корпоративных цветов, прикрепляют особые значки, вручают подарки. Хорошо также выдавать «Обращение к сотруднику в его первый рабочий день в гостинице», образец которого представлен в Приложении 16. Таким образом, новички осознают, что стали частью большой компании и тоже причастны к ее истории, достижениям.

Можно придумать свои ритуалы либо воспользоваться опытом других гостиниц. Вот о каких ритуалах пишет Клаус Кобьелл в своей книге «Искренний сервис»³: «На предприятии всегда есть масса замечательных поводов для маленького торжества. Можно отмечать первый рабочий день сотрудников, делать им символические подарки по возвращению из отпуска, вручать шоколадного

¹ Крылов Н. Поощрение и порицание — это вам ни хухры-мухры, это ритуалы // Капитал (Москва). 1997. № 6. 5 апреля.

² Кобьелл К. Искренний сервис. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

³ Кобьелл К. Искренний сервис. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

Санта-Клауса на Рождество, букет цветов и поздравительную открытку ко дню рождения и т. д.:

- по случаю первой зарплаты я посылаю сотрудникам и первое благодарственное письмо. Они также получают в подарок книгу Дейла Карнеги „Как завоевать друзей“;
- когда человек выходит на работу в свой день рождения, с семи утра его ждут на рабочем месте свечка, пирог, небольшой подарок и огромная именная открытка с подписями всех сотрудников;
- к первой годовщине работы специалиста устраивается празднование во второй половине дня, мы выпиваем по бокалу шампанского. Юбиляр получает серебряную брошь Strahlemann. К трехлетнему юбилею тоже вручается брошь, но уже золотая. К пятилетнему – классическая авторучка Montblanc с выгравированной на ней датой прихода на работу. Десятилетние юбилеи в гостиничной отрасли исключительно редки; в этом случае наш сотрудник отправляется в двухнедельный круиз на лайнере „Аида“;
- шестого декабря мы кладем каждому сотруднику в почтовый ящик шоколадную фигурку Санта-Клауса, в начале декабря – предрождественский календарь. Тем, кто работает на Пасху, – пасхальное яйцо».

Большое значения для поддержания традиций является обычай праздновать День родителей. Целесообразно проводить такой праздник в организациях, где большинство сотрудников – молодежь и существует проблема текучести кадров. Их цель – укрепление и развитие позитивного имиджа компании среди внутренних аудиторий. В нашей стране широко известен День родителей в компании «Макдональдс». Фирма всячески старается заручиться поддержкой родителей: они выступают в роли союзников «Макдональдса», помогающих обеспечить стабильность кадрового состава и поддержание принятых в компании норм и правил поведения новыми молодыми сотрудниками.

При реализации ритуала подведения итогов работы гостиницы за отчетный период (как правило, за год) могут быть вручены дипломы, мандаты, подарки, отличительные значки как за высокие результаты труда, так и за стаж работы в организации. Например,

организовано награждение сотрудников корпоративными значками: золотым, серебряным и бронзовым (золотым – проработавших в гостинице 10 лет, серебряным – пять лет и бронзовым – один год).

Традиции бывают разные. Например, в основном в малых гостиницах принято, что любой сотрудник привозит с отдыха руководителю отдела или гостиницы небольшой сувенир, чаще магнит. Традиции могут касаться и благотворительности, например, помощи какому-либо храму, детскому дому, гимназии или школе, ветеранам, малообеспеченным семьям, больным детям и т. п.

К слову сказать, роль благотворительности как ценности компаний в настоящее время растет. И это уже не только и не столько сбор пожертвований, денежная помощь малоимущим. В последнее время получает распространение, например, корпоративное добровольчество (волонтерство) как форма участия в работе в различных социальных программах при поддержке своей компании. Корпоративное добровольчество как часть стратегии корпоративной благотворительности подразумевает добровольное выделение компанией ресурсов (в том числе и волонтерских) на поддержку социально значимых сфер общества. Это также форма корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива для реализации благих дел¹.

Особая роль в поддержании традиций принадлежит мифам и музею организации. Во многих успешных компаниях первое лицо является не просто лидером, но и без преувеличения «корпоративным мифом». Каждому сотруднику в такой организации известна биография руководителя, история его личного успеха, которая привела к процветанию компании. Новичкам часто цитируют афоризмы, приписываемые первому лицу, и рассказывают эпизоды, когда ему удавалось с честью выпутаться из сложных ситуаций.

¹ В 2010 г. даже прошел мастер-класс «Корпоративное волонтерство: как привлечь и удержать сотрудников», который проводила руководитель социальных проектов авиакомпании «Трансаэро» (Программа корпоративного волонтерства «Путешествие в страну „Трансаэро“» получила премию «People Investor 2009» Ассоциации менеджеров за лучшую социальную инновацию). Журнал «Кадровый менеджмент». 2010. № 6. С. 5.

В качестве примера можно привести Конрада Николсона Хилтона (его идеи изложены в автобиографии «Будьте моим гостем» («Be my guest»)¹, Джона Уилларда Марриотта.

Следует отметить, что эти отцы-основатели гостиничных империй придавали большое значение корпоративной культуре. Джон Уиллард Марриотт был фанатичным приверженцем «культурного бизнеса», видя именно в корпоративной культуре залог успеха. «Культура, – писал он, – это нитки и клей, с помощью которых мы соединяем наше прошлое, настоящее и будущее».

Широко известны работы в области корпоративной культуры и уже упомянутого Клауса Кобьелла, реализующего свои идеи в легендарном конференц-отеле «Шиндлерхоф» под Нюрнбергом. Примечательно, что в 2004 г. этот отель получил Специальный приз Европейской ассоциации «За выдающееся развитие и вовлечение людей».

Идея создания корпоративных музеев в российском гостиничном бизнесе пока еще не получила распространения. Не обязательно это должно быть такое большое помещение, как, например, Музей истории Международного аэропорта Шереметьево². Полезно будет оформить хотя бы небольшой стенд, на котором вывешены, например, первый чек, первый рубль, первая благодарность гостя и т. п. Музей может быть и виртуальным – определенная рубрика на сайте гостиницы, посвященная ее становлению и развитию, с фотографиями с момента закладки первого кирпича, строительства гостиницы и до сегодняшнего дня.

Традиции формируются по решению собственника и/или руководства гостиницы в соответствии с их жизненными ценностями. Но также для разработки конкретных мероприятий, формирования традиций эффективно привлекать персонал гостиницы. Можно привести в качестве примера компанию «Макдональдс», в которой в конце каждого года на специальном «мозговом штурме»

¹ См. *Гаков В.* ОТЕЛЬ, который построил Хилтон // Свой бизнес. 2005. № 4. С. 92–94; *Джанджугазова Е.А.* Conrad N. Hilton – живая легенда мирового гостеприимства // Современные проблемы сервиса и туризма. 2010. № 2. С. 4–7.

² <http://www.svo.aero/museum/>

(brain-storming) разрабатывается план оригинальных мероприятий: дискотеки, пикники, сладкие дни, родительские дни, День Благодарения, специальные мероприятия, поощряющие отличную работу, спортивные соревнования.

Основная цель создания и поддержания традиций – вовлеченность сотрудников, обеспечение их приверженности организации и на этой основе – лояльности персонала.

Традиции могут меняться с течением времени. Одни «канут в лету», зато появятся другие. Это естественный эволюционный процесс: меняется организация – меняются традиции. Но общий принцип должен оставаться – около 50 % традиций сохраняют примерно в том виде, как это было в начале истории создания гостиницы. Возможны только небольшие изменения, например, из-за кризиса проводят не три корпоративных праздника за год, а всего один, уделяя особое внимание расходованию средств именно на достижение тех целей, которые в наибольшей степени соответствуют корпоративной культуре гостиницы. Давние традиции должны поддерживать долго работающие в компании сотрудники.

3. Нормы и правила поведения. Миссия организации, ее цели, базовые ценности определяют то, какими будут нормы и правила поведения сотрудников, их внешний вид, система внутренних и внешних коммуникаций.

Традиционно в гостиничном бизнесе нормы и правила поведения описываются в стандартах обслуживания. *Стандарт обслуживания в гостиницах*, как нормативно-технический документ, устанавливает комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации и утверждается компетентным органом.

Помимо стандартов обслуживания могут быть разработаны и отдельные документы, в которых регламентируются те или иные нормы и правила поведения. Например, «Требования к внешнему виду сотрудников гостиницы», в которых указываются требования к одежде, в том числе для тех работников, для которых не предусмотрено ношение униформы, обуви, прическе, макияжу, украшениям и т. п. Пример таких требований представлен в Приложении 34.

Минимальный набор стандартов в гостинице обычно включает:

- «Стандарт внешнего вида обслуживающего персонала», подразумевающий однообразие стандартов внешнего вида;

- «Стандарт технологии обслуживания», означающий соблюдение процедуры размещения гостей, уборки номеров, изготовления и подачи блюд и напитков, которые должны быть четко прописаны и, что очень важно, хронометрированы;
- «Стандарты поведения обслуживающего персонала». Подразумевается, что персонал должен быть достаточно профессионален и компетентен, чтобы четко, быстро и культурно обслуживать гостя.

В гостиницах также разрабатываются стандарты обслуживания для отдельных служб. Например, для службы дворцовых в гостиницах могут быть введены следующие основные стандарты:

- внешнего вида;
- приветствия и прощания;
- встречи гостей;
- предоставления информации о гостинице и ее услугах;
- подачи приветственных напитков;
- сервировки стола на завтрак;
- сервировки стола на обед, ужин;
- приема заявок от гостей (на сдачу вещей в прачечную; корреспонденции в номер и т. п.);
- работы с замечаниями и жалобами гостей;
- работы с кассой;
- работы с бухгалтерской отчетностью;
- работы с автоматизированными системами управления;
- поведения в экстренных ситуациях и т. д.

К нормам и правилам может относиться, например, провозглашаемая гостиницей политика заботы о собственном здоровье и внешнем виде. Иногда даже разрабатывают специальные крупномасштабные программы в этом направлении. В качестве примера можно привести компанию «Unilever», которая, правда, не связана с гостиничным бизнесом. В Великобритании она недавно завершила годичный пилотный проект «Fit Business», целью которого было улучшение здоровья сотрудников, в том числе тех, кто имеет проблемы с лишним весом. Предоставляя информацию о количестве калорий, сахара, жиров и соли в предлагаемом ассортименте в заводских столовых, компания «Unilever» смогла помочь сотрудникам принимать более обоснованные решения при выборе блюд,

следствием чего стало снижение доли фабрично-заводских рабочих, страдающих ожирением с 80 % до 38 %¹. Таким образом, реализуется корпоративное правило: на наших предприятиях работают сотрудники, которые заботятся о своем здоровье и следят за своей фигурой.

4. **Фирменный стиль** – совокупность внешних, видимых атрибутов деятельности компании. Работа над фирменным стилем гостиницы означает определение всей совокупности и сочетания элементов (определенных графических объектов и шрифтовых решений), которые обеспечивают единство внешнего вида всех объектов, имеющих отношение к гостинице (услуги, номера, служебные помещения, документация, реклама, униформа и т. п.). Обычно говорят, что фирменный стиль является одним из главных рекламных и маркетинговых инструментов любой современной гостиницы. Однако допустимо также утверждать, что он имеет большое значение и для поддержания корпоративной культуры.

Разработка фирменного стиля означает определение логотипа, текстового знака, фирменных цветов (цветовой палитры), фирменного шрифта, формы визитных карточек сотрудников гостиницы, фирменного бланка, вида фирменного конверта, упаковочной бумаги, фирменных пакетов, зонтов, брелоков, флэшек, магнитов и т. д.

Элементами фирменного стиля также можно считать корпоративный флаг и гимн. На последнем остановимся чуть подробнее. В конце 1990-х гг. в нашей стране стало популярно создавать *корпоративные гимны* – торжественные песни, восхваляющие и прославляющие кого-либо или что-либо. Обычно здесь подчеркиваются достоинства организации, формулируются ее миссия, перспективы, отражаются детали, которые понятны и близки сотрудникам т. д. Корпоративный гимн часто содержит выражение «мы», что делает его схожим с корпоративным девизом. Как показывает проведенный анализ, не все корпоративные гимны можно назвать удачными (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Примеры текстов корпоративных гимнов

Неудачный пример текста корпоративного гимна (фрагмент)	Удачные примеры текста корпоративного гимна (фрагмент)
Мы не видим солнечного света, Лунного не видим серебра... Наша жизнь – расход, приход и смета. Мы не люди – мы бухгалтера!	Мы больше, мы сильнее с каждым днем, Мы с каждым шагом на пути к успеху... (Компания «Евросеть»)
Пенсия... А ты не видел света. Виноват сегодня и вчера. В голове одна застряла фраза: Мы не люди – мы бухгалтера! (Алтайский территориальный институт профессиональных бухгалтеров ¹)	Потому что мы народ веселый, Потому что все прошли мы школу, Школу мужества и оптимизма – Наш любимый институт туризма (Институт туризма и гостеприимства ²)

В качестве мелодии для корпоративного гимна могут быть использованы различные мотивы и музыкальные фразы, в том числе и известные мелодии. Обычно мелодия корпоративного гимна является отражением музыкальных предпочтений собственников, руководства гостиницы или основной возрастной категории сотрудников либо тех, кто участвовал в разработке гимна.

Корпоративные гимны в ряде российских компаний широко используются на различных собраниях и презентациях организаций, служат фоном на сайтах и в офисных телефонах. В этой связи примечательно, что многие американские компании напротив свои гимны прячут, считая, гимн является частью корпоративной тайны³.

Рекомендуется использовать элементы фирменного стиля повсеместно. Например, во время переговоров сотрудники гостиницы должны иметь при себе ручки, блокноты, папки и т. п. только

¹ <http://altapress.ru>

² <http://www.itig.ru/about/192/>

³ <http://www.svobodanews.ru/content/transcript/1869679.html>

¹ Кадровый менеджмент. 2010. № 5. С. 4.

с фирменной символикой гостиницы. Это требование может быть отражено в корпоративном кодексе или иных внутренних документах. Все это способствует тому, что сотрудник будет считать себя представителем гостиницы.

Заканчивая обзор традиций, норм и правил, существующих в гостиничном бизнесе, хотелось бы остановиться еще на двух моментах: семейственности и религиозности.

Семейственность, основанная на том, что в отеле работают родственники, широко распространена во всем мире на малых предприятиях, и во многом такая корпоративная культура в данном формате бизнеса себя оправдывает. В средних и крупных гостиницах отношение к родственным отношениям между сотрудниками может быть совершенно различным. Во многих отелях с российским менеджментом к семейственности относятся совершенно спокойно. В международных сетевых гостиницах большее значение, как правило, придается профессиональным качествам сотрудника, нежели тому обстоятельству, что он чей-то родственник. Но в любом случае стараются не допускать ситуаций, когда родственники работают в одной службе. При этом существуют гостиничные сети и независимые отели, в которых не только не позволяют родственникам работать на одном предприятии, но и действует запрет на какие-либо романтические отношения между сотрудниками. Если же такое случается, и информация доходит до руководства гостиницы, увольняют обоих. Кому-то это может показаться абсурдным, но таковы правила, сотрудник узнает о них при поступлении на работу и сам принимает решение, стоит ли работать в данной гостинице.

Так же неоднозначно решается вопрос и в отношении построения корпоративной культуры на основе религиозных постулатов. В мировом бизнесе нередки случаи, когда предприниматели строят свой бизнес на религиозных принципах – так создавалось большинство корпоративных культур в странах Ближнего Востока. В России подобные примеры тоже есть, хотя, конечно, широкого распространения эта практика не получила. Так, построением корпоративных культур на основе религиозных постулатов сегодня занимается бизнес-тренер Виталий Кандалинцев, разработавший специальную методику формирования в компаниях Православной корпоративной

культуры¹. Приоритетной ценностью фирмы она делает жизнь по вере, а модели поведения сотрудников, нормы и традиции осмысливаются с точки зрения православия. Причем на разработанную систему ценностей могут ориентироваться все сотрудники предприятия, а не только православные. Ведь христианские заповеди универсальны. Сильные стороны подобной модели корпоративной культуры очевидны: это и терпеливое отношение к трудностям, и дисциплинированность, и уважение к руководителю, и поиск компромиссов в противоречивых и конфликтных ситуациях, и отсутствие разочарования при неудачах.

Таким образом, мы рассмотрели основные традиции, нормы и правила, существующие в гостиничном бизнесе. Ниже будет обсуждено, как можно оценить сложившуюся корпоративную культуру, и каким образом ее можно менять, если в этом появляется необходимость.

Мониторинг и изменение корпоративной культуры в гостиницах

Как уже было отмечено выше, с развитием организации, ее изменением, меняются базовые ценности организации, ее традиции, корпоративная культура в целом. Для обеспечения эффективности бизнеса важно, чтобы данный процесс был управляемым. С этой целью рекомендуется проводить мониторинг и оценку основных составляющих корпоративной культуры и ее вида, своевременно выявлять нежелательные для организации изменения и вносить коррективы.

Прежде всего рассмотрим, кто отвечает за формирование и поддержание корпоративной культуры. Формально на крупных предприятиях, в сетевых гостиницах это относится к полномочиям отдела (службы) организационного развития или менеджера по организационному развитию (по формированию корпоративной культуры).

¹ Сардарян А. Управление среди религий // Управление персоналом. 2009. № 5.

Однако в целом, как уже было отмечено выше, следует понимать, что нельзя назначить «ответственного за формирование корпоративной культуры». На практике этим занимается либо неформальный лидер, и тогда превалирует неформальная корпоративная культура («жизнь по понятиям»), либо формальный лидер – один из топ-менеджеров, реже – собственник гостиницы, который будет заниматься этим по призванию и сможет «зарядить» подчиненных. Чаще всего так бывает, когда его управление основано на власти авторитета или харизмы. В малых гостиницах таким человеком обычно является собственник, в средних и крупных – чаще генеральный директор (менеджер), разделяющий ценности собственника.

Для оценки вида и основных характеристик сложившейся корпоративной культуры используются различные методики.

Известный специалист в области комплексных социальных исследований А.А. Русалинова предлагает использовать следующие методы исследования конкретной корпоративной культуры¹:

- наблюдение (рекогносцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях);
- интервью с руководителем группы и представителями общественных организаций (пилотажное и частично стандартизованное);
- сплошной опрос сотрудников по стандартизованному опроснику, включающему вопросы для расчетов индексов групповой оценки и социометрические критерии;
- анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности коллектива в целом, отдельных служб.

Рассматривая комплексные модели исследования и оценки корпоративной культуры, можно выделить несколько моделей и методик:

1. *Модель Денизля Денисона* – одна из наиболее популярных и простых в использовании. Согласно ей корпоративная культура оценивается на основе четырех взаимосвязанных факторов (параметров) – вовлеченность, согласованность

¹ Русалинова А.А. Проблемы промышленной социальной психологии: Избранные труды. СПб.: СПбГУ 2009.

(последовательность), способность к адаптации и миссия компании. Каждый из них имеет составляющие. Миссия определяет стратегию, цели и задачи, а также видение компании. Согласованность – координацию и интеграцию, согласие, ключевые ценности. Вовлеченность обеспечивает ориентацию на команду, развитие способностей, передачу полномочий. Адаптивность – создание (изменение), ориентация на клиента, организационное обучение. Исследование проводится по результатам анкетирования сотрудников¹.

2. *Методика Чарльза Хэнди*. Согласно этой модели определяются следующие типы корпоративной культуры (культурный тип организации): культура власти, роли, задачи, личности.
3. *Метод моделирования целевой культуры*. Применение его начинается с опроса топ-менеджмента компании. В соответствии со своим индивидуальным видением существующей и желаемой культуры организации менеджеры ранжируют заранее определенный набор характеристик, используя специальную матрицу C-Sort².
4. *Опросник корпоративной культуры (CCQ)* позволяет измерить превалирующую культуру организации (доминирующую в ней систему убеждений и практик), используется для определения направления развития корпоративной стратегии, разработки программы изменений. Опросник имеет вид самоотчета и позволяет провести оценку таких характеристик корпоративной культуры, как нацеленность на количество, нацеленность на качество, поддержка творчества, ориентация на клиента, вовлеченность в работу, влияние работников на результат, эффективность коммуникаций, степень изменений³.

¹ Гордеева М. Власова Л. Диагностика корпоративной культуры. Чтобы управлять компанией, надо знать ее культуру // Экономика и жизнь. 2009. № 38.

² <http://www.hrm.ru/db/hrm/174C454564C1A8BCC32575DD004EB067/vid/article/article.html>

³ <http://www.shl.ru/productsandservices/instruments/culture/CCQ>

Существуют и другие методики оценки сложившейся в организации корпоративной культуры.

В общем случае для оценки корпоративной культуры гостиничного предприятия предлагаем следующий алгоритм действий:

1. *Проведение исследования мнений сотрудников о сложившейся в гостинице корпоративной культуре* с применением методов опроса, анкетирования, интервьюирования и т. п. Рекомендуется использовать разные виды вопросов – закрытые, предполагающие ответы «да» или «нет»; открытые, предполагающие развернутые ответы сотрудников (пример таких вопросов приведен в Приложении 35). Для повышения объективности полученных результатов рекомендуется также задавать проективные вопросы, позволяющие нивелировать влияние фактора социальной желательности.
2. *Оценка результатов исследования мнения сотрудников о сложившейся в гостинице корпоративной культуре.* По мнению автора, не так важно, как именно будет называться тип корпоративной культуры, выявленной по результатам этого исследования. Существенно, какие проблемы удалось выявить в результате такого анализа мнений сотрудников. На этом этапе руководство гостиницы, ее собственники получают информацию о том, насколько оценка сотрудниками важнейших составляющих корпоративной культуры совпадает с тем, что они хотели получить, создавая формальную корпоративную культуру, а также с тем, как сами собственники, менеджмент гостиницы оценивают ее реальное состояние на момент исследования.

Полученные данные о расхождениях являются основанием для разработки организационных изменений с целью корректировки сложившейся корпоративной культуры для приближения ее к тому идеалу, который хотели бы видеть владельцы и руководители бизнеса.

Не останавливаясь подробно на теме разработки и реализации организационных изменений (это отдельная и достаточно сложная тема), выясним, **в каких случаях корпоративную культуру необходимо корректировать:**

- если она перестала соответствовать тому идеальному образу, который сложился в понимании собственников и менеджмента гостиницы;
- когда в деятельности гостиницы произошли существенные изменения, например, приняты меры по повышению ее категории, что обязательно должно найти отражение в нормах и правилах поведения персонала;
- после существенных изменений в коллективе (появления новых неформальных или, наоборот, сильных формальных лидеров – представителей менеджмента гостиницы, которое привело к смещению корпоративной культуры в сторону неформальной либо формальной культуры);
- когда существенно изменилась внешняя среда (примеры конкурентов, как независимых, так и сетевых гостиниц, изменение конъюнктуры рынка, влияние глобальных процессов, в том числе финансового кризиса и т. п.).

Кроме указанных ситуаций, как уже было отмечено ранее, элементы корпоративной культуры меняются естественным образом по мере роста и изменения деятельности гостиничного предприятия. В растущей компании закономерно увеличивается дистанция между руководителем и подчиненными, происходит формализация отношений. Например, при открытии гостиницы «Холидей Инн Суцевский» часть сотрудников из «Холидей Инн Лесная» была переведена в новый отель, что, конечно, отразилось на увеличении дистанции, формализации отношений и т. п.

Такие изменения приводят к появлению конфликтов в коллективе. Если раньше все были одной командой, то по мере расширения бизнеса кто-то уходит на повышение, а кто-то становится подчиненным, либо его положение не меняется. Поэтому среди давно работающих сотрудников появляются недовольные. Неизбежно происходит разрушение сложившейся корпоративной культуры, формируются старая и новая команды, каждая со своими принципами и неформальными лидерами.

В данном случае хорошо помогает разъяснение менеджменту гостиницы на еженедельных собраниях – «пятиминутках» изменений в деятельности гостиницы, в том числе в части норм и правил поведения. До рядовых сотрудников гостиницы эту информацию

доносит руководитель структурного подразделения службы. Однако здесь нельзя быть застрахованным от искажения информации. Поэтому полезно вводить тему по организационным изменениям в различные профессиональные тренинги, в которых участвует весь персонал гостиниц. Тренинг-менеджер на таких занятиях обязан доносить информацию в том виде, в котором это установлено руководством и закреплено в новых (измененных) внутренних документах. Открытость информации всегда способствует снижению уровня ее искажения, количества слухов.

Следует понимать, что какая-то часть «старой гвардии» может оказать существенное сопротивление таким изменениям. В этом случае руководитель (собственник гостиницы) должен для себя решить, что важнее – сохранить коллектив и погасить конфликт (метод компромисса), или же пойти до конца в проведении изменений. Нужно быть готовым к тому, что некоторые сотрудники уйдут сами, либо кого-то придется уволить, чтобы сохранить коллектив и ту корпоративную культуру, которую хотелось бы иметь на данном предприятии. Это один из методов решения проблемы.

Важным условием результативности реализации мер по изменению корпоративной культуры является постепенность их внедрения и постоянное разъяснение персоналу проводимых реформ. Активное же использование административного ресурса, жестких мер, приведут только к обратному эффекту – репрессии встречаются непониманием прежде всего «старожилов» – носителей базовых основ, традиций, и эти сотрудники начнут покидать гостиницу.

В целом, можно сказать, что корпоративная культура на каждом этапе жизненного цикла гостиницы развивается по своим законам, и чем крупнее компания и выше уровень ее развития, тем более структурированной и формализованной должна быть работа с ней. Но при этом не следует забывать слова Клауса Кобьелла по поводу формализации отношений в гостинице «Можно думать об иерархической структуре компании. Но иерархическое поведение неприемлемо! Для хорошего настроения в коллективе мы должны генерировать успешные события, а не только держать всех в рамках ограничений»¹.

Таким образом, формирование и поддержание необходимой корпоративной культуры действительно позволяет решить многие вопросы в области не только управления персоналом, но и обеспечения конкурентоспособности гостиницы и эффективности ее деятельности за счет повышения мотивации сотрудников к выполнению принятых в отеле норм и правил поведения, поддержке корпоративных ценностей, а также за счет формирования чувства гордости, сопричастности, и, в конце концов, лояльности персонала.

Знание ценностей гостиницы позволяет сотрудникам поступать правильно, предсказуемо, так, как требуется собственникам и менеджменту, помогает сотруднику принять новые правила игры и стать осознанно лояльным.

¹ <http://e-executive.ru/career/adviser/351363/>

9. ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦ

Основные подходы к определению понятия «лояльность персонала»

В 1996 г. никому не известная горничная крупного английского отеля Линда Хилп стала победительницей национальной лотереи, выиграв первый приз в размере двух миллионов фунтов стерлингов. После этого она в соответствии с новыми возможностями улучшила жилищные условия (приобрела небольшой замок), совершила кругосветный круиз и... осталась трудиться на прежнем месте. «Я слишком люблю свою компанию, свою работу. Без нее моя жизнь будет неполной», – объясняла счастливица в многочисленных интервью¹.

К сожалению, практически во всех гостиничных предприятиях о такой ситуации можно только мечтать. Текучесть кадров является серьезной проблемой для гостиниц, особенно в службе обслуживания (housekeeping) и службе питания (F&B). Мало кто просчитывает экономические последствия текучести кадров, но все понимают: будучи стабильно низкой, она является основой обеспечения эффективности деятельности гостиницы и ее устойчивого положения на рынке.

Средний период работы сотрудника на одном месте в Москве в настоящее время составляет от шести месяцев до двух лет (по разным социологическим исследованиям). Опросы и исследования в России показывают, что примерно две трети работающих людей время от времени задумываются о переходе в другие компании. Сдерживающими факторами для принятия такого решения могут

быть как негативные – страх перехода на новое место, неуверенность в правильности таких решений и т. д., так и позитивные – удовлетворенность существующей работой и работодателем, лояльность данной компании.

В последнее время стали много говорить и писать о лояльности персонала как факторе обеспечения эффективности бизнеса. Один из топ-менеджеров «General Electric» Джек Уэлч сформулировал это понятие так: «Лояльный персонал – это команда единомышленников, приверженных целям и ценностям моего предприятия и готовых на многое ради его процветания»¹.

Лояльность – благожелательное, корректное, уважительное отношение к кому-нибудь или чему-нибудь, соблюдение существующих правил, норм, предписаний даже при несогласии с ними.

Различают три основных аспекта лояльности в бизнесе:

- лояльность потребителей;
- лояльность сотрудников;
- лояльность инвесторов.

Лояльность персонала – высокая степень преданности сотрудника интересам компании и порядочность по отношению к ней. Кроме того, ею можно считать стремление отстаивать интересы компании при взаимодействии с клиентами и партнерами. В данном разделе лояльность персонала будет рассматриваться именно как преданность компании.

Еще одно близкое понятие – **вовлеченность сотрудников** (employee engagement). По версии исследовательской фирмы в области менеджмента «Conference Board», это «повышенная эмоциональная связь, которую сотрудник ощущает с компанией и которая влияет на него / нее, заставляя добровольно прилагать больше усилий к выполнению своей работы». Результаты исследования, проведенного компанией «Towers Perrin»: компании с высокой вовлеченностью сотрудников повышают свою доходность на 28 % от года к году. Компании с низкой степенью вовлеченности сотрудников теряют до 11 % дохода².

¹ Уэлч Д., Уэлч С. Победитель. М.: АСТ, 2007.

² Использованы материалы Conference Board и Towers Perrin. Источник: www.rb.ru

¹ http://www.hr-land.com/pages/art20070920_161.html

Существуют различные трактовки термина «лояльность персонала» и «лояльное поведение персонала». Чаще всего лояльность рассматривается с точки зрения эффективности и безопасности деятельности сотрудника для фирмы. Поэтому основные параметры, включаемые большинством авторов в это понятие, следующие:

- честность (по отношению к коллегам, руководству, сознательный отказ от нанесения ущерба гостинице);
- корректность (стремление придерживаться ценностей гостиницы, приверженность ее целям, поведение, направленное на укрепление ее имиджа);
- полезность (усилия, направленные на наиболее полную реализацию миссии гостиницы, достижение ее целей).

По мнению психолога В. Доминьяка¹, лояльное поведение характеризуется тремя элементами: расположением к компании; осознанными действиями в интересах компании; соблюдением корпоративных норм и правил.

В целом можно привести следующие характеристики лояльного и нелояльного поведения персонала гостиниц (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Характеристики лояльного и нелояльного поведения персонала

Характеристики лояльного поведения сотрудников	Характеристики нелояльного поведения сотрудников
Уважительное, корректное, благожелательное, честное отношение к руководству, всем членам коллектива. Искренняя личная заинтересованность в успешном развитии гостиницы, ее позитивном имидже.	Ложь, обман клиентов, других членов коллектива, руководства гостиницы.

¹ Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб.: СПбГУ; Изд-во «Лема», 2006.

Окончание табл. 9.1

Характеристики лояльного поведения сотрудников	Характеристики нелояльного поведения сотрудников
Признание важности и нужности ¹ той деятельности, которой сотрудник занимается. Чувство гордости за компанию, в которой сотрудник работает. Инициативность, желание и практические действия для повышения качества услуг и обслуживания гостей. Соблюдение стандартов обслуживания, формальных и неформальных норм и правил. Дисциплинированность, неформальное отношение к работе, стремление к сотрудничеству. Готовность к преодолению трудностей в компании и интернальность ² . Преимущество интересов компании над личными интересами	Сарказм, высмеивание, надругательство над ценностями и убеждениями, которые важны для компании. Отсутствие заботливости и предупредительности в отношении других сотрудников гостиницы. Нарушение достигнутых договоренностей, несоблюдение трудовой дисциплины. Преимущество личных интересов над интересами компании

Сейчас распространяется и более широкая трактовка этих понятий. Некоторые авторы предлагают квалифицировать как нелояльное поведение не только хищения и нарушения коммерческой тайны, но и систематические опоздания на работу, повышенную болезненность, прогулы, недобросовестную работу³.

Лояльный сотрудник даже без достаточного контроля соблюдает не только все стандарты обслуживания, но и другие формальные и неформальные нормы и правила, принимая их как обязательные для выполнения без какого-либо обсуждения. Например,

¹ Как говорил Л.Н. Толстой: «Работа только тогда радостна, когда она несомненно нужна».

² Общая интернальность характеризует человека как субъекта, верящего в свои силы (интернал), либо в силы, управляющие его жизнью извне (экстернал).

³ <http://www.allianc.ru/analytics/loyalty.html>

в гостиничном бизнесе часто возникает ситуация, когда некоторые гости, особенно VIP-гости, устанавливают особые требования к номерам (особая мебель, посуда, даже цвет стен и т. п.) и обслуживанию. Если гостиница согласна выполнить эти условия, то весь персонал обязан неукоснительно этому следовать. Нелояльные сотрудники считают возможным не выполнять их. В качестве примера можно привести ситуацию, когда во время визита в Москву актрисы Анджелины Джоли перед гостиницей «Ritz-Carlton» было поставлено условие: любая фото- и видеосъемка актрисы в отеле должна была запрещена. Один из сотрудников гостиницы все-таки попытался сфотографировать кинозвезду на свой мобильный телефон (за что немедленно был уволен), причинив в итоге вред не только себе, своей карьере, но и негативно повлияв на имидж гостиницы, не выполнившей требование VIP-гостя.

Хотелось бы еще остановиться и на понятии честности / нечестности в бизнесе и его связи с лояльностью. В августе 2009 г. было проведено социологическое исследование с целью выявления «честных» и «нечестных» профессий. Так, на вопрос: «Готовы ли Вы сказать неправду, приукрасить либо исказить информацию о своем товаре или услуге, если Вам это нужно для достижения высоких результатов на работе?», утвердительно ответили 61 % торговых представителей, 58 % менеджеров по продажам и 57 % PR-менеджеров¹. Таким образом, потенциально часть сотрудников уже готова пойти на обман клиентов, объясняя это особенностями своей профессии. Но ведь обман не бывает односторонним. Сотрудник, обманывающий клиентов, будет обманывать и коллег по работе, руководство гостиницы. Эти особенности также следует учитывать при формировании программ лояльности.

Виды лояльности персонала

Существует несколько классификаций лояльности персонала:

1. *В зависимости от вида лояльности* – профессиональная лояльность (это ощущаемая работником положительная

¹ SuperJob.

эмоциональная связь с профессией, гостиничной индустрией – получать удовольствие от того, что работаешь там, где другие отдыхают) и организационная лояльность (отражает отношение к конкретному работодателю или должности).

2. *В зависимости от объекта лояльности* – это может быть лояльность непосредственному руководителю, руководителю гостиницы, компании в целом.
3. *В зависимости от уровня лояльности*: лояльность на уровне внешних атрибутов, лояльность на уровне поступков и поведения, лояльность на уровне способностей, лояльность на уровне убеждений и на уровне идентичности. Также выделяют нулевую лояльность и две формы нелояльного поведения – скрытая (тайная) нелояльность и демонстративная (открытая) нелояльность.
4. *В зависимости от причин лояльности*: нормативная лояльность, основанная на чувстве долга перед гостиницей, непосредственным руководителем; текущая лояльность, основанная на опасении потерять работу; эмоциональная лояльность – эмоциональная привязанность к компании, членам коллектива. Иногда еще выделяют вынужденную лояльность, когда сотрудники остаются работать в гостинице только потому, что не имеют возможности по каким-либо причинам в данный момент устроиться на работу в другую компанию, но покинут работодателя сразу же, как только появится такая возможность (скрытая текучесть персонала).

Основные тезисы, связанные с лояльностью персонала гостиничных предприятий, можно сформулировать следующим образом:

- невозможно обеспечить лояльность клиентов, если нет лояльности сотрудников. Не зря же в практике многих западных компаний используется лозунг «Мы заботимся о наших сотрудниках, а они – клиентах компании»;
- лояльность всегда сопровождается гордостью. И, наоборот, нелояльный сотрудник никогда не гордится своей компанией. Поэтому задача менеджмента – сделать так, чтобы сотрудникам было чем гордиться (Д. Огилви, американский гуру в области рекламы, говорил: «Мне хочется, чтобы все наши

сотрудники считали, что работают в лучшем агентстве в мире. Чувство гордости творит чудеса»);

- лояльность – качество социальное, возникающее при социальных взаимодействиях (при наличии и субъекта, и объекта общения), и уровень лояльности меняется с течением времени, причем темпы изменения зависят от множества факторов, не всегда поддающихся контролю со стороны менеджмента гостиницы;
- нелояльность – это действия, поведение, а лояльность – это отношение. Изменение отношения предшествует изменению поведения, поэтому если отмечается ухудшение отношения сотрудника к фирме, снижение приверженности, следует ожидать от него нелояльных действий;
- если сам руководитель перестает быть лояльным компании, то велика вероятность того, что автоматически и его подчиненные, лояльные лично ему, становятся нелояльными компании. И тогда возникает типичная ситуация, когда из компании в одночасье уходят все или большинство сотрудников отдела (службы);
- нелояльное поведение сотрудника – сигнал, который он подает компании, означающий: «обратите внимание, здесь не все благополучно». Поэтому к проявлениям нелояльности нужно относиться очень внимательно. Каждое такое проявление – повод проанализировать ситуацию, выявить моменты, на которые компания может оказывать влияние и исправить их;
- вред от нелояльного сотрудника всегда выше, чем любая приносимая им польза. Пользу он приносит сейчас, но своими действиями разрушает будущее – даже после его увольнения сотрудники отдела еще могут какое-то время находиться под воздействием тех идей, которые были принесены этим сотрудником;
- чем выше должность сотрудника, тем выше для компании цена его нелояльности;
- нелояльность бывает открытой и скрытой. Особую опасность представляет именно скрытая нелояльность, которую не всегда даже удастся сразу распознать. Вред от скрытого неповиновения почти всегда гораздо больше, чем от прямого (открытого);

- особое внимание следует также уделять сотрудникам, лояльность которых не имеет выраженной положительной или отрицательной направленности, т. е. это работники с нейтральной или нулевой лояльностью. Они менее предсказуемы, чем лояльные или нелояльные, и их действия зависят от того, кто окажет на них наибольшее влияние – лояльные или не лояльные сотрудники.

Факторы, влияющие на лояльность персонала в гостиницах

Все факторы, влияющие на лояльность, можно подразделить на две группы – зависящие от компании (внешние детерминанты лояльности) и зависящие от сотрудника (внутренние детерминанты лояльности) (рис. 9.1).

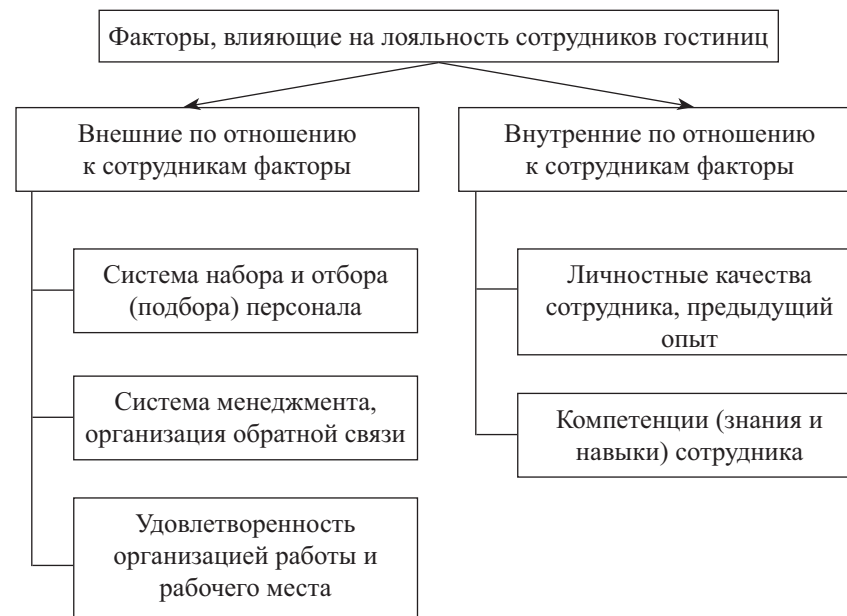


Рис. 9.1. Основные факторы, влияющие на лояльность сотрудников

Факторы, зависящие от сотрудника, также можно подразделить на две подгруппы – личностные качества сотрудника и его предыдущий опыт, а также его компетенции (знания и навыки). Последние можно развивать путем корпоративного обучения, тогда как личностные характеристики являются относительно устойчивыми в течение всей жизни человека, и их следует оценить уже на этапе приема сотрудника на работу.

Как личностные качества влияют на поведение сотрудников? Например, можно ли в уверенность утверждать, что порядочный человек обязательно будет лояльным сотрудником? Вовсе не обязательно. На самом деле, часто бывает так: человек честен и сам, скажем, воровать или обманывать компанию не будет ни при каких обстоятельствах. Однако при этом он может не ценить свою организацию и абсолютно спокойно наблюдать за тем, как это делают другие. Лояльный же сотрудник отстаивает интересы фирмы как свои собственные, поэтому не только сам не станет воровать, но и другим не даст, поскольку совершенно искренне считает, что это неблагоприятно влияет на климат в коллективе и имидж самой гостиницы.

Вместе с тем, можно с уверенностью говорить о том, что человек, лояльный по отношению к своей семье, семейным ценностям, будет стремиться к соблюдению соответствующих правил и традиций и в компании, в которой работает.

Также в формировании лояльности играет важную роль предыдущий опыт сотрудника. Велика вероятность, что модель поведения, которую он использовал на предыдущем месте работы, будет применена и на последующем. Лояльность не является исключением. Если человек имел положительный опыт лояльности, у него будет большее желание быть лояльным и на новом месте работы. А когда предыдущий опыт был негативным, его решимость будет гораздо ниже. Поэтому при приеме на работу во время собеседования рекомендуется задавать вопросы, позволяющие хотя бы частично оценить лояльность сотрудника на прежнем месте работы, определить его жизненные ценности и мотиваторы:

- Расскажите, какими были взаимоотношения на предыдущих местах работы?
- Комфортно ли Вам было работать в предыдущих компаниях, почему?

- Что в человеческих отношениях на предыдущих местах работы было важно и положительно для Вас и что было недопустимо?
- Какими Вам кажутся идеальные отношения между сотрудниками компании?
- Какими, по-вашему, должны быть отношения между сотрудником и компанией?
- Должны ли быть взаимные обязательства у сотрудника и компании, какие это обязательства?

Использование этих и других вопросов позволяет также оценить уровень социальной компетентности и эмоционального интеллекта сотрудника.

В табл. 9.2 приведено сравнение ценностей, определяющих отношение персонала к организации, на примере двух стран: США и России.

Таблица 9.2

Сравнение значимости различных факторов, определяющих лояльность персонала

Фактор, определяющий степень лояльности персонала	Рейтинг фактора у сотрудников	
	в России	в США
Интересная работа	1	1
Материальное вознаграждение	2	4
Карьерные перспективы	3	2
Перспективы профессионального роста	4	8
Репутация компании	5	10
Психологическая атмосфера в коллективе	6	7
Условия работы	7	5
Корпоративная культура	8	9
Личность начальника	9	3
Поведение начальника	10	8

На основании данных табл. 9.2 можно сделать вывод, что рейтинги очень многих факторов совпадают (интересная работа, карьера, психологическая атмосфера в коллективе, корпоративная культура), а ряда факторов – диаметрально противоположны (профессиональный рост, репутация компании, личность и поведение начальника).

Рассмотрим более подробно факторы, влияющие на лояльность персонала, зависящие от компании.

Подбор персонала

К составлению объявления о вакансиях следует подходить более внимательно, чем это обычно делается. Что, скажем, может подумать потенциальный претендент, прочитав такое объявление: «В подмосковный дом отдыха требуется на постоянную работу супервайзер. С опытом работы. До 45 лет. Обслуживание номерного фонда на 1200 человек. Надзор за горничными. Без вредных привычек, шестидневная рабочая неделя, ненормированный рабочий день. Предоставляется проживание и трехразовое питание бесплатно. Заработная плата от 25 000–50 000 рублей»¹? Вполне возможно, он решит следующее: огромная нагрузка (значительное превышение нормы управления), ненормированный рабочий день, неясная система оплаты труда (от чего зависит, будет это 25 000 или 50 000 руб.?), функционал не соответствует требованиям (для того чтобы эффективно обслуживать номерной фонд, недостаточно только полномочий по надзору).

А вот другое объявление, но видимо про тот же дом отдыха: «В подмосковный дом отдыха требуется управляющий комплексом питания. Организация трехразового питания на 500 человек. Цербер. Трудоголик. Сильная личность. Жесткий руководитель. Прямое „ручное“ управление персоналом (уборщиками посуды, администраторами залов, посудомойщиками, котлобойщиками, корнечистками). Предоставляется питание, проживание и спортзал бесплатно»². Здесь, как говорится, без комментариев.

За этими объявлениями уже видна корпоративная культура компании, которая держится на прямом «ручном» управлении сотруд-

никами. Можно привести и другие более или менее удачные, с точки зрения привлечения потенциально лояльных сотрудников, выражения, используемые в объявлениях о вакансиях (табл. 9.3).

Таблица 9.3

Удачные и неудачные выражения, используемые в объявлениях о вакансиях (с позиции формирования лояльности персонала)¹

Удачные выражения	Неудачные выражения
Преимущества работы в нашей гостинице: обучение в процессе работы, соблюдение ТК РФ, соц. пакет, фиксированный оклад + премии, возможность профессионального развития. Сегодня Компания предоставляет своим сотрудникам: возможность для профессионального и карьерного роста, стабильную зарплату, работу в дружной команде профессионалов, оплачиваемые отпуска и больничные листы. Компания организует корпоративные праздники и мероприятия, существует своя футбольная команда, участвующая в различных турнирах. Комментарий. Четко прописаны преимущества работы в компании, и дана краткая характеристика коллектива, ее основных ценностей (корпоративы и футбол)	Оформление по ТК после испытательного срока (оформление официальное по ТК с третьего месяца). График работы: понедельник/пятница 10:00–18:00 (полная занятость). Возможность совмещать с другими делами. Комментарий. <i>Неизбежный разрыв непрерывного стажа, отсутствие уверенности в том, что после испытательного срока или с третьего месяца все-таки оформят по ТК. Непонятно, что означает одновременно и «полная занятость», и «возможность совмещать с другими делами» в одном объявлении? Создается впечатление какого-то подвоха</i>
График работы: 5/2, суббота и воскресенье – выходные. Оформление в соответствии с ТК РФ, полный соцпакет (оплачиваемый отпуск, дотация на питание). Перспектива карьерного роста. Молодой и дружный коллектив. Понимающее руководство. Комментарий. Также четко определены условия работы и дана краткая характеристика коллектива (молодой коллектив, руководство относится к подчиненным с пониманием и, скорее всего, их ценит)	Выходные «плавающие». Обязанности: контроль предоставления услуг посетителям; обеспечение знакомства посетителей с ассортиментом имеющихся в наличии блюд и напитков; беспечивание чистоты в зале Комментарий. <i>Непонятный график работы, грубые ошибки в тексте объявления</i>

¹ Объявление на сайте jobselector.com, 13.07.2010 г.

² Объявление на сайте jobselector.com, 17.07.2010 г.

¹ Реальные фразы из объявлений о работе на различных сайтах в Интернете. Редакция сохранена.

Эти примеры только подтверждают тезис о том, что как компания себя представляет при подготовке объявления о работе, такой персонал и придет. И отбирать придется уже из откликнувшихся на них.

Что касается самих технологий отбора претендентов, то помимо традиционного анализа резюме и собеседования это могут быть самые разные профессионально-личностные тесты, методики деловых игр и т. п. То есть весь комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Есть компании, которые пользуются даже услугами астрологов и экстрасенсов при отборе персонала (малоэффективно, но если собственник хочет, то почему бы и нет).

Особо отметим, что в систему отбора персонала обязательно должны быть включены методики, позволяющие оценить потенциальную лояльность претендентов на вакантные должности. Поэтому с особым вниманием следует отнестись к определению психологического портрета и профиля компетенций сотрудника, к оценке его предыдущего опыта (биографический метод).

Также необходимо выделить категории сотрудников гостиницы, лояльность и преданность компании которых особенно важны. К ним прежде всего относятся те, кто по функциональным обязанностям имеет отношение к конфиденциальной информации и материальным ценностям. Однако специфика гостиничного бизнеса такова, что роль каждого сотрудника очень велика. Нарушение одним только работником службы питания гостиницы «Марриотт Гранд Отель» требования о неразглашении информации о гостях (рассказ о поведении российских футболистов перед матчем со Словенией, показанный в передаче «Человек и закон») нанесло существенный вред имиджу гостиницы в целом.

Обычно для оценки модели поведения сотрудника в гостинице используется проверка личности претендента службой безопасности, в том числе на предыдущих местах работы. В некоторых компаниях также проводят проверку на детекторе лжи. В гостиничном бизнесе этот метод не получил широкого распространения, однако профильные тесты на благонадежность довольно распространены.

Поскольку важным элементом лояльности сотрудника является совпадение его жизненных и деловых ценностей с ценностями

компании, очень важно уже на собеседовании понять жизненные цели кандидатов. Для этого могут быть использованы различные проективные вопросы (отвечая на вопросы о других людях, человек «выдает» себя самого):

- Что такое хорошая команда, коллектив?
- Каким должен быть хороший руководитель?
- Что такое успех?
- Что такое хорошая работа?

Чем больше совпадают ответы кандидата с реальностью и ценностями компании, тем выше вероятность его мотивированности и лояльности.

Система поощрений

Элементы системы стимулирования были рассмотрены в разделе «Стимулирование персонала в гостиницах». Рассмотрим только взаимосвязь лояльности и уровня заработной платы. Позволяет ли высокая лояльность персонала сэкономить на заработной плате? Или, поставим вопрос по-другому, можно ли добиться лояльности при низком уровне заработной платы?

Совершенно очевидно, что ответы на оба вопроса будут положительными. Но чем ради этого придется пожертвовать? Уровень заработной платы (при соответствующем уровне критической оценки персонала) как определял уровень профессиональных качеств сотрудников, так и будет определять. Переплачивать можно, серьезно недоплачивать – нет. Практика показывает, что критический размер «недоплаченной» по причине повышенной лояльности заработной платы не может превышать 30 % средней по рынку.

Ярким примером эффективного использования лояльности персонала для экономии на заработной плате является компания «McDonalds». По некоторым оценкам, руководству фирмы «Москва-Макдоналдс» удается удерживать уровень заработной платы на 50 % ниже средней по рынку. При этом говорить о том, что в Макдоналдсе «недоплачивают», было бы неправильно, ведь люди там работают абсолютно добровольно. Это можно считать классическим примером грамотной работы по поднятию лояльности персонала.

Добавляют «очков лояльности» продуманная система обучения и карьерного роста в этой компании, а также мероприятия

для работников: дискотеки, пикники, сладкие дни, родительские дни, День Благодарения, специальные мероприятия, поощряющие отличную работу, спортивные соревнования. Сюда же стоит включить и бесплатные путевки в оздоровительные лагеря, и бесплатные билеты на новогодние представления для детей работников. Однако, несмотря на всю эту, с точки работодателя, великолепно проделываемую работу, такой низкий уровень оплаты труда (практически половина средней на рынке за аналогичную работу), конечно, имеет и свои существенные негативные последствия. В данном случае это очень высокая текучесть кадров. Как только новички понимают, насколько тяжел их труд, и видят свои реальные шансы сделать карьеру в другом месте, они уходят.

Говоря о гостиницах, можно также отметить, что часть гостиничных предприятий высшей категории часто экономят на зарплате, особенно неквалифицированных кадров, считая, что сотрудник должен быть доволен уже тем, что его приняли в данную гостиницу (специалисты называют это явление «частичной выплатой заработной платы брендом компании»). Да, получить запись в трудовую книжку, особенно первую, что работал в пятизвездочном отеле, престижно, но когда сотрудник понимает, как существенно ему недоплачивают за выполняемую работу по сравнению с другими предприятиями рынка, он все равно уходит.

Немаловажную роль имеет и система поощрений и иных материальных затрат гостиницы, направленных на поддержание лояльности, например, членов семей сотрудников. Это могут быть и медицинские страховки для членов семей персонала гостиницы (мужа/жены, детей и, что крайне редко встречается, старших родственников), и даже помощь, например, в устройстве ребенка в детский сад. В сетевых гостиницах также широко распространена практика бесплатного или по минимальной стоимости размещения своего работника в отелях сети один раз в один год (иногда – бесплатно).

Существуют единичные примеры оплаты гостиничным предприятием получения высшего образования ребенком своего работника при условии, что выпускник после окончания вуза придет работать в компанию.

В целом, можно отметить, что формы стимулирования персонала в гостиницах, направленные на повышение лояльности персонала, должны быть в наибольшей степени связаны с целями компании по формированию лояльности.

Система менеджмента и организация обратной связи

Боб Хазард, президент третьей в мире сети отелей «Quality International», обычно говорит: «99 процентов всех сотрудников хотят выполнять работу хорошо. Как они ее исполняют, зависит от того, на кого они работают»¹.

Организация и управление деятельностью подчиненных во многом влияет на уровень удовлетворенности сотрудников работой в данной гостинице. Кроме того, личный пример (модель) поведения высшего руководства отеля или непосредственного руководителя, в том числе и его лояльности или нелояльности компании, непосредственно влияет на уровень лояльности подчиненных. Это во многом объясняется тем, что первичным механизмом обучения человека являются процессы наблюдения и соревновательности. Результаты исследований показали: чем выше статус менеджера, чем глубже система контроля и положительнее внутренняя атмосфера между сотрудниками, тем устойчивее соревновательное желание служащего доказать свой положительный статус.

Обобщая, можно сказать, что роль менеджмента в обеспечении лояльности персонала хорошо объясняется следующей фразой: «Приходят на зарплату, а уходят от руководителя».

Удовлетворенность организацией работы и рабочего места

Как уже отмечалось выше, уровень удовлетворенности работой является одним из важнейших условий обеспечения лояльности персонала. По данным Фредерика Герцберга, автора мотивационно-гигиенической теории, мотивы, вызывающие удовлетворенность работой, касаются ее содержания и внутренних потребностей личности в самовыражении, тогда как факторы, обуславливающие неудовлетворенность, связаны с недостатками в организации работы и внешними условиями.

¹ Кобьелл К. Мотивация в стиле ЭКШЕН. Восторг заразителен. М.: Альпина Паблишерс, 2008.

На удовлетворенность трудом влияет множество факторов, например, каковы условия работы для сотрудниц, имеющих детей (таких в гостиницах до 30–60 % общего количества персонала). Существует даже такой международный список: «Сто лучших компаний для работающих матерей». Его составляет авторитетный американский журнал «Working Mother». По итогам 2009 г. в этот список вошла гостиничная компания «Marriott», также она была признана лучшей для работников с повременной оплатой труда наряду со всего лишь пятью другими работодателями (в данный список включаются компании, чей штат на более чем 50 % состоит из сотрудников с повременной оплатой, предлагающие такие выгодные условия, как гибкий рабочий график, обучение и бонусы для всего персонала). Кроме того, высокой похвалы было удостоено решение компании «Marriott» в 2009 г. расширить программу здравоохранения для работников, не способных работать 30 часов в неделю, сохранив для них пособия в полном размере¹.

Для обеспечения лояльности также большое значение имеет удовлетворенность организацией рабочих мест. Здесь все важно, в том числе и благоприятная экологическая обстановка на рабочем месте: например, в бухгалтерии – уровень излучения монитора, освещенность рабочего места, уровень шума, чистота воздуха и т. п.

Недавняя аномальная летняя жара также заставила задуматься о том, как менеджмент относится к сотрудникам компании. В целом, по опросам, проведенным в середине июля после трех недель изнуряющего зноя, только от 6 до 10 % (по разным опросам²) работодателей пошли на изменение графика работы сотрудников. Для гостиничного бизнеса эта проблема менее актуальна, так как многие помещения кондиционированы, однако есть и немало рабочих мест, где следовало бы все же ввести изменения в связи с жарой, это могло способствовать повышению лояльности персонала.

Вместе с тем, есть хорошие примеры организации работы с учетом индивидуальных особенностей сотрудников. Например, в отеле «Шиндлерхоф» под Нюрнбергом по возможности рабочий график каждого сотрудника организуется в соответствии с его биоритмами.

¹ Кадровый менеджмент. 2010. № 6. С. 4.

² Источник: SuperJob.ru, <http://rabota.mail.ru/news/1072/>

При составлении графика учитывается, кто лучше чувствует себя утром, а кто в наилучшей форме находится вечером¹.

Также на уровень удовлетворенности оказывают влияние общественное мнение о гостинице, признание профессиональным сообществом заслуг компании. Это дает дополнительный повод для гордости. Например «Да, я работаю в гостинице категории „три звезды“, но это лучший бизнес-отель Москвы в категории „три звезды“ за 2009 г.» («Рус-Отель»); или: «Это лучшая гостиница Москвы в реализации социальных и культурных программ за 2009 г.» (гостиница «Алтай»)². И еще: «Я не просто работаю в отеле категории „пять звезд“, это еще и отель, вошедший в список 100 лучших в мире за 2008 г., по версии журнала „Institutional Investor“» («Ararat Park Hyatt Moscow» (43-е место) и «Marriott Royal Aurora» (90-е место))³.

Однако не только общественное признание может быть поводом для гордости сотрудников за деятельность гостиницы. Им может оказаться, например, участие компании в благотворительной деятельности или в спонсировании спортивных мероприятий, гастролей звезд эстрады и т. д. Важно, чтобы эти ценности (благотворительность, поддержка спорта и т. п.) не только совпадали с ценностями сотрудников, но и не противоречили другим поступкам менеджмента. Лояльность сотрудников, которым существенно сократили зарплату, вряд ли повысится, если они узнают о том, что гостиница потратила большие суммы на благое дело, скажем, на реставрацию храма.

Итак, не преуменьшая влияния личностных факторов на формирование лояльности, можно с уверенностью говорить о том, что все же существенное значение имеют факторы, зависящие от самой компании. Когда Клауса Кобьелла спросили о том, как сделать гостиницу привлекательной для выдающихся сотрудников, он ответил: «Сотрудники хотят получать признание за свою работу, они хотят знать все о перспективах компании и ее продуктах, они хотят получать помощь в решении своих личных проблем, и, что также

¹ Кобьелл К. Искренний сервис. М.: Альпина Паблишерс, 2009.

² http://ratanews.ru/hotels/hotels_15122009_2.stm

³ <http://www.travel-news.ru/nid/11343/>

очень важно, они хотят зарабатывать хорошие деньги. Если вы будете платить орехами, работать на вас будут только обезьяны!»¹

Завершая рассмотрение факторов, влияющих на лояльность персонала, можно отметить, что работников гостиниц, и прежде всего квалифицированных сотрудников, удерживает на работе прежде всего атмосфера психологического комфорта, а именно: хороший коллектив, открытые отношения с руководством, возможность самореализации и т. п. Когда же указанные параметры начинают вызывать неудовлетворенность, сотрудники задумываются об уходе.

Ситуации, когда, несмотря на заманчивые предложения конкурентов, сотрудники продолжают трудиться в гостинице, свидетельствуют именно о высоком уровне лояльности. Кто же захочет сместить «брак по любви» на «брак по расчету»?

Формирование, оценка и повышение лояльности персонала гостиниц

Работа по формированию лояльности должна быть самостоятельным направлением деятельности компании. На крупных гостиничных предприятиях, в сетевых отелях это относится к полномочиям отдела (службы) организационного развития или менеджера по организационному развитию. Указанная служба занимается формированием корпоративной культуры и обеспечением лояльности персонала.

Поскольку это отдельное и достаточно сложное направление деятельности кадровой службы, рекомендуется со всей серьезностью отнестись к его работе. В соответствии со стандартным управленческим циклом может быть использована следующая **последовательность действий по формированию лояльности персонала в гостиницах:**

- оценка существующего уровня лояльности персонала, выявление и анализ «зон риска»;

¹ Кобьелл К. Сотрудники иногда обязаны нарушать правила. <http://e-executive.ru/career/adviser/351363/>

- разработка и реализация «Программы формирования лояльности персонала гостиницы»;
- мониторинг реализации «Программы...» и ее регулярная корректировка.

Оценка существующего уровня лояльности персонала, выявление и анализ «зон риска»

За рубежом фундаментальные исследования лояльности персонала проводятся социальными психологами более двух десятков лет, как правило, в рамках изучения социальной идентификации и ответственности. Однако справедливости ради следует отметить, что впервые опросники лояльности были использованы американцами в годы второй мировой войны. Тогда измерялось, может ли данный солдат по глупости или по неосторожности совершить преступление. В середине 1950-х гг. в США начали применять опросники лояльности при приеме на работу.

В современной практике западных компаний разрабатываются различные программы развития лояльности персонала, организуются специальные тренинги. В российских организациях мероприятия по анализу и оценке лояльности персонала стали проводиться только в последнее время. Например, руководство московского офиса компании «IBS» впервые проводило масштабные измерения лояльности персонала в конце 2008 г. В анонимном анкетировании приняли участие 85 % сотрудников фирмы. Предварительно топ-менеджеры компании обсудили, какие зоны их интересуют, расставили приоритеты, а потом подготовили вопросы. Был разработан очень подробная анкета, содержащая около 145 вопросов, 12–14 функциональных зон, которые интересовали руководство компании, начиная с удовлетворенности сотрудников системой оплаты труда и заканчивая удовлетворенностью стилем менеджмента, корпоративной культурой, системой карьерного роста. Мероприятию предшествовала широкая пропаганда среди персонала. К сотрудникам обращался генеральный директор, служба персонала информировала обо всех этапах исследования. Были вопросы с просьбой

сравнить компанию «IBS» с ее конкурентами: «Хотели бы вы уйти с предприятия, в какие сроки?» Результаты исследования позволили оценить многие параметры, характеризующие лояльность персонала, а также «рискованные зоны» компании, и легли в основу ее кадровой программы. Кроме того, было принято решение проводить такие исследования ежегодно. Эта модель оценки лояльности персонала может быть использована и в гостиницах.

Практика показывает, что анкетирование – неплохой инструмент оценки лояльности, но не единственный. По его результатам можно получить количественную оценку удовлетворенности сотрудников теми или иными сторонами деятельности гостиничного предприятия, т. е. самый общий образ удовлетворенности персонала. Поэтому для получения комплексной оценки лояльности персонала рекомендуется использовать методы более глубокого и детального анализа ситуации. В идеале исследование должно состоять из *анкетирования, исследования фокус-групп и интервью с топ-менеджерами, психологической диагностики*.

Следует учитывать, что анкетирование должно быть проведено профессионально и с учетом особенностей деятельности конкретной гостиницы. Это означает, что вопросы отражают специфику деятельности компании и системы ее корпоративных норм и правил; сотрудники гостиницы понимают цели анкетирования (лучше, если их топ-менеджмент сначала разъяснит руководителям среднего звена и линейным менеджерам, а те, в свою очередь, – непосредственным подчиненным); корректно составлены вопросы анкеты (четкие, исключая неоднозначное толкование формулировки, есть проективные вопросы); гарантируется анонимность ответов; объективно проведена интерпретация результатов анкетирования.

Вместе с тем, следует понимать, что поскольку уровень лояльности является отражением приверженности сотрудника целям и ценностям компании, т. е. комплексной оценкой, он не может быть измерен непосредственно. Степень лояльности сотрудника можно оценить по результатам его деятельности за некоторый, уже прошедший период, например, проводя внутренний аудит (проверку обоснованности действий сотрудника). Однако, как уже говорилось, уровень лояльности меняется в зависимости от множества

факторов. Периодические тестирования – превентивная мера, необходимая для защиты интересов фирмы.

Для комплексной оценки лояльности персонала обычно используются косвенные показатели, такие как «текучесть кадров». Ее рост (при тех же экономических условиях работы) сигнализирует об уменьшении лояльности, а снижение, соответственно, о ее росте.

Важная роль в исследованиях лояльности принадлежит непосредственному руководителю сотрудника, ведь он первый, кому становится заметна скрытая нелояльность подчиненного. Именно он видит, что с некоторых пор объем выполненных работ сократился, а качество снизилось, человек озабочен, хотя явных предпосылок для этого нет, больше времени уделяет решению собственных проблем. Все это проявления нелояльного поведения сотрудников.

Результатом оценки уровня лояльности персонала является выявление «узких мест», так называемых «зон риска» (области, в которых сотрудники испытывают дискомфорт). Это могут быть как организационные проблемы, и тогда на них будут указывать различные сотрудники гостиницы или каких-либо служб, так и личностные проблемы отдельного сотрудника. В первом случае для более детального исследования проблемы и поиска ее решения могут быть дополнительно использованы методы фокус-групп и мозгового штурма (для всестороннего описания ситуации и поиска путей ее благоприятного разрешения), во втором – наиболее эффективным является использование технологии наставничества и коучинга (см. раздел «Оценка и аттестация персонала в гостиницах»), при этом в качестве коучера выступает непосредственный руководитель сотрудника. Если по каким-либо причинам, невозможно устранить проблемы, связанные с личностными факторами, не следует ожидать и повышения лояльности конкретного сотрудника, а значит, в данном случае рациональнее будет подыскать ему замену.

Выявленные организационные проблемы, влияющие на лояльность персонала, должны быть учтены при разработке кадровой политики гостиницы, в частности «Программы формирования лояльности персонала гостиницы».

Разработка и реализация программы формирования лояльности персонала гостиницы

В общем виде «Программа формирования лояльности персонала гостиницы» (далее – Программа) может содержать следующие разделы:

1. Описание текущей ситуации.
2. Цели и задачи Программы.
3. Меры по укреплению имиджа гостиницы на рынке труда и внутреннего имиджа.
4. Совершенствование системы подбора персонала в соответствии с целями Программы.
5. Совершенствование системы обучения персонала в соответствии с целями Программы.
6. Совершенствование системы оплаты труда и стимулирования персонала в соответствии с целями Программы.
7. Меры по организации индивидуальной работы с мало- и нелояльными и нелояльными сотрудниками.
8. Меры по мониторингу лояльности персонала

При реализации Программы следует четко определить «правила игры» – механизм и ответственных ее выполнение, формы и периодичность контроля. Важно, чтобы данная Программа стала не очередной «данью моде» (разработали, напечатали в корпоративной газете или разослали по внутренней почте, повесили на стенд и забыли...), а эффективным рабочим инструментом формирования и повышения лояльности персонала и на этой основе – увеличения конкурентоспособности и эффективности деятельности гостиницы.

Поскольку лояльность персонала имеет рациональную (условия и оплата труда, стимулирование, карьерный рост) и эмоциональную составляющие (эмоциональная привязанность к руководителю, комфортные отношения с коллегами и т. п.), меры по ее повышению также следует разрабатывать по этим двум направлениям.

Коротко остановимся на некоторых из этих мер.

Совершенствование системы оплаты труда и системы стимулирования

Как уже указывалось выше, лояльность имеет цену. Действительно, если сотруднику предложат в другой гостинице зарплату вдвое большую, вероятность того, что он уйдет, велика. Поэтому повышение размера заработной платы, конечно, широко используется в современном гостиничном бизнесе для удержания сотрудников. Исследования «Kelly Services» показывают, что в этом году 60 % работодателей планируют повысить оклады персоналу. Подобная ситуация складывается впервые с 2008 г. Работодатели вернулись и к компенсациям: от 60 до 96 % сотрудников будут получать дополнительные льготы на мобильную связь, питание, медицинское страхование и транспорт (как общественный, так и личный). Обучать своих сотрудников планируют более 90 % руководителей¹.

Однако при использовании заработной платы как элемента системы мер по повышению лояльности персонала следует учитывать, что зарплата позволяет только снизить степень неудовлетворенности характером или условиями труда, но лишь отчасти побуждает к работе как таковой, а постоянный рост уровня оплаты труда, как показывают результаты исследований, вовсе не способствует поддержанию трудовой активности на должном уровне. В конечном итоге, происходит привыкание сотрудников к этому виду воздействия, и они начинают воспринимать его как должное, т. е. уходит стимулирующий эффект.

Кроме того, следует понимать, что при определенном уровне материальной удовлетворенности, особенно топ-менеджеров, в качестве доминирующих чаще выступают другие, вторичные потребности, которые становятся основными факторами, определяющими трудовую деятельность человека.

При совершенствовании системы стимулирования в соответствии с целями программ лояльности персонала следует учитывать особенности каждого сотрудника, их личные «карты мотиваторов». Так, для молодых людей основные мотиваторы – деньги и карьерные перспективы, для работников, имеющих большой опыт

¹ <http://news.mail.ru/economics/4061480/>

и занимающих более высокие должности, становятся приоритетными личность руководителя, взаимопонимание в команде, возможность поделиться опытом и личный статус.

Улучшение взаимоотношений с менеджментом и обеспечение эффективной обратной связи

Эти меры не требуют больших денежных средств или затрат времени. Все, что нужно, – это проявлять доверие к подчиненным, признавать их заслуги (лучше публично), оказывать поддержку, создавать условия для развития сотрудников.

Сотрудник, которого компания не уважает, которому не доверяет, не будет заботиться о ее собственности. И это следует принять как аксиому. Приходя на работу в гостиницу, человек прежде всего удовлетворяет свои первичные потребности в безопасности, приобретая уверенность в том, что в определенный период каждого месяца он получит заранее известную (определенную в трудовом договоре (контракте) и «Положении о премировании (стимулировании)») сумму денег, а, возможно, и премию. Также есть надежда получить от компании определенную защиту, поддержку.

Перечислим виды ежедневной поддержки, которая необходима сотрудникам:

- силовая (помощь службы безопасности в экстренных ситуациях, забота о собственности и т. п.);
- юридическая (по личным и бытовым вопросам);
- финансовая (ссуды и кредиты, материальная помощь);
- моральная (участие в разрешении конфликтов в коллективе, в случае тяжелой болезни, во внутрисемейных отношениях и пр.);
- профессиональная (поддержание квалификации на актуальном уровне);
- информационная (обеспечение доступа информации «снизу», полное информирование во избежание слухов и пр.).

Поддержкой может быть также организация развоза сотрудников вечерних и ночных смен гостиницы, особенно сотрудников службы питания (в позднее время – до метро, в период, когда общественный транспорт не работает, – до дома).

Поддержка работников – это основа формирования уважения к руководству и гостинице в целом. В среде общего и взаимного уважения только отдельные сотрудники (по статистике, до 10 %¹) могут быть способны на правонарушения и нарушения трудовой дисциплины.

Очень важно, чтобы сотрудник уважал руководство (как непосредственного руководителя, так и вышестоящий менеджмент). Добиться этого сложно, но иначе хороших взаимоотношений и эффективного взаимодействия не будет.

Что вызывает уважение у подчиненных? Можно отметить следующее:

- знания и компетентность руководителя;
- ясность формулирования задач и поручений;
- последовательность, понятность действий руководителя, направленность их на цели компании, а не на личную выгоду;
- разумность и обоснованность устанавливаемых правил;
- понятные критерии оценки результатов труда подчиненных;
- объективность и справедливость оценок;
- умение оценивать достижения подчиненных, гордиться ими;
- конструктивная критика;
- ровное отношение ко всем подчиненным, отсутствие «любимчиков»;
- искренний интерес к мнению сотрудника, использование его предложений, поддержка инициатив;
- равнодушное отношение к подчиненным, защита их интересов, забота о сотруднике, готовность помочь ему в трудной жизненной ситуации;
- выполнение обещаний руководителем, верность своему слову;
- увлеченность руководителя своим делом, харизма.

Чем выше профессионализм, уровень «эмоционального интеллекта», тем больше власть руководителя (власть авторитета, харизмы), и тем большее влияние оказывает поведение менеджеров на подчиненных, тем сильнее вероятность повторения сотрудниками модели поведения руководителя (как лояльного, так и нелояльного).

¹ www.elitarium.ru

Для улучшения взаимоотношений с менеджментом гостиницы могут быть использованы различные приемы. Например, увеличение количества часов приема руководством сотрудников по личным вопросам, организация специального внутреннего форума на корпоративном сайте, блога руководства, рассылка сотрудникам по электронной почте информации о деятельности гостиницы и последних изменениях и т. п.

Хорошее влияние на общий уровень лояльности оказывает и ежегодный отчет руководства о достижениях компании с параллельным награждением лучших и материальным поощрением всего персонала. В таком отчете стоит коснуться ситуации в отрасли и положения дел у конкурентов, а также обрисовать наиболее важные планы на будущий год. Основная задача данного мероприятия – формирование гордости за компанию.

Также могут быть организованы выступления первых лиц перед коллективом, посещение ими служб, отделов гостиницы и неформальные беседы. Сотрудники должны видеть и слышать руководителя, получать от него заряд энергии. Ничто не воспринимается так серьезно, как информация из первых уст.

Обеспечение лояльности членов семей сотрудников (family management)

Ставка на семейные ценности, вовлечение родных и близких персонала в жизнь гостиницы путем проведения совместных праздников, например, Нового года, предоставление подарков детям сотрудников, организация экскурсий для членов семей работников – все это эффективные приемы обеспечения лояльности сотрудников. Обеспечение лояльности членов семей персонала гостиничного предприятия не только способствует формированию благоприятного климата в семьях сотрудников, но и повышает «лимит терпения коллектива»¹. Это особенно актуально в условиях кризиса. Кроме того, такой подход способствует созданию хорошей репутации гостиницы и распространению информации об этом членами семей, в том числе и потенциальным клиентам. Поэтому данная система является еще и важной имиджевой составляющей гостиницы.

¹ Перницкая Н. Инвестиции в тылы // Компания. 2009. № 1. С. 22–25.

Однако при использовании системы family management важно не переусердствовать. Когда проводится корпоративный праздник и сотруднику предлагается прийти с мужем/женой, детьми, это в какой-то степени означает навязывание ему обязательства демонстрировать свою семью, личную жизнь. Не для всех такая ситуация окажется комфортной. Поэтому важно всегда оставлять возможность выбора – прийти с родными или одному. Кроме того, очевидно, что в полной мере, для всего коллектива описанную систему удастся использовать только в малых гостиницах с небольшой численностью персонала.

В крупных гостиницах можно ее применять не в отношении всего персонала, а, например, ключевых сотрудников, которых компания хотела бы сохранить любыми средствами. Вот на этом «ядре» ценных специалистов и следует сфокусировать усилия, в том числе и используя систему family management.

Действенными для обеспечения лояльности персонала являются меры по повышению осведомленности семьи о деятельности отеля, направленные на увеличение значимости труда самого сотрудника в глазах близких людей. Например, можно подготовить достаточно подробный фильм о деятельности различных служб гостиницы, пригласить в выходные дни или в будни вечером членов семей сотрудников (в крупных – можно нескольких лучших сотрудников), их друзей, соседей, организовать по возможности экскурсию по отелю или хотя бы чаепитие в конференц-зале и просмотр этого фильма. Организатору данного мероприятия (ведущему) следует обращать особое внимание на работу именно присутствующих сотрудников, что будет способствовать повышению их авторитета сотрудника в глазах близких и социально значимых людей, росту самооценки и, в конечном итоге, преданности гостинице, которая так высоко его ценит.

Согласно данным социологических опросов в 2010 г. на корпоративные мероприятия для повышения мотивации коллектива были намерены потратить определенные средства более 65 % работодателей¹. Важно использовать их для достижения поставленных гостиницей целей. Если это обеспечение лояльности персонала, то ему

¹ <http://news.mail.ru/economics/4061480/>

же должны служить и проводимые мероприятия. В действительности акции, направленные на формирование и повышение лояльности персонала, – скорее вопрос креатива, а не бюджета. Можно и за небольшие деньги получить значительный эффект. Например, в малых гостиницах действенными мерами по использованию системы family management станет поддержание постоянного прямого контакта с членами семей сотрудников. Прежде всего, речь идет о благодарностях за хорошую работу, адресованных родным работников компании. Люди долго помнят такое выражение признательности, а затраты на такие звонки или письма минимальны.

В целом, очевидно, что лояльность персонала менеджменту, по сути, означает большое конкурентное преимущество гостиницы перед конкурентами, в которых такой лояльности нет. Как писал А. Сент-Экзюпери, чтобы построить корабль, не надо покупать инструменты, готовить чертежи, самое главное – заразить людей любовью к морю, тогда они сами построят корабль и поплывут.

Таким образом, в результате анализа лояльности персонала гостиниц выявлены следующие основные тенденции:

1. Напрямую лояльность измерить практически невозможно. Для этого используются различные методики оценки благонадежности, уровня удовлетворенности сотрудников, а также анализируются показатели динамики персонала и ее причины.
2. Нельзя рассчитать оценку уровня лояльности всего коллектива (вернее рассчитать, например, как среднее арифметическое, можно, но это значение ни о чем не говорит), поскольку лояльность каждого сотрудника индивидуальна и зависит от его собственных психологических характеристик и мотивационных установок.
3. Для получения объективных оценок измерение лояльности следует проводить в периоды «затишья», «спокойствия».
4. При увеличении уровня лояльности ключевых сотрудников, менеджмента гостиницы уровень лояльности остальных работников, как правило, повышается.
5. С увеличением стажа работы в одной гостинице или гостиничной сети уровень лояльности, как правило, растет. С увеличением возраста лояльность персонала также становится

большой, с одной стороны, из-за того, что с годами большей становится личностная ригидность, появляются привыкание, успокоенность (смирение или смена ценностей), происходит снижение жизненной активности, а с другой – растет риск того, что на другую работу с аналогичными условиями прежде всего оплаты труда, сотруднику будет крайне сложно устроиться.

6. Нормативная лояльность (желание работать в этой гостинице) напрямую зависит от удовлетворения первичных потребностей (материальных, в защищенности) и вторичных потребностей сотрудников – в социальном статусе (престиж и имидж гостиницы), в признании и самореализации (обратная связь от руководителя, признание успехов и достижений).
7. Ухудшение макроэкономической ситуации способствует росту лояльности персонала (глобальный финансовый кризис повысил уровень так называемой «вынужденной» лояльности в бизнесе в целом).
8. Чем выше уровень лояльности персонала, тем больше «запас прочности» гостиницы, «кредит доверия» ее руководству, тем большее число «непопулярных» решений оно может себе позволить до начала проявлений несогласия, акций массового протеста со стороны своих работников.
9. В целом, технология развития лояльности должна строиться на синтезе схем материального и нематериального стимулирования с одновременным развитием обратной связи.
10. Вероятность того, что сотрудник, который был лояльным на предыдущем месте работы, будет лояльным и здесь, велика. Но все равно лояльность не появляется с первого дня работы в гостинице. Сначала человек накапливает важные для него примеры, подтверждающие, что этой компании можно доверять, что работой в ней он удовлетворен и т. п. Устойчивая лояльность новому месту работы формируется по истечении длительного периода (от полугода до одного года, хотя фундамент начинает закладываться после более глубокого знакомства с компанией, на что нужно не менее трех месяцев), продолжительность которого зависит от множества факторов.

В заключение можно отметить, что лояльность персонала в гостиничном бизнесе – основа конкурентоспособности отеля, лояльности клиентов и инвесторов. Она имеет цену, но только заплата и стимулы не сделают сотрудника истинно лояльным. В гостиничном бизнесе нет незначимых сотрудников, труд каждого способствует развитию предприятия. Будьте внимательны к своим сотрудникам, дайте им почувствовать свою значимость. Почаще беседуйте с ними об их роли и вкладе в общее дело. Как говорил Уинстон Черчилль: «С помощью слов можно двигать горы!»

ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦАХ»

Тесты по теме 1

1.1. Под категорией «кадры организации» следует понимать:

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица, работающие на предприятии и не работающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия.

1.2. Безработные – это:

- а) трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовые приступить к ней;
- б) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
- в) лица трудоспособного возраста, получающие пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50–63 лет, женщины – 45–58 лет);
- г) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- д) граждане, не работающие по собственному желанию.

1.3. Что следует понимать под категорией «персонал»?

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности;
- в) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица, работающие на предприятии и не работающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия.

1.4. К эффекту совместной деятельности персонала не относят:

- а) степень реализации организационной цели;
- б) уровень эффективности труда;
- в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре;
- г) противостояние между профсоюзами и администрацией организации;
- д) все относят.

1.5. Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» на предприятии (в организации) являются:

- а) различия в уровне экономической эффективности труда;
- б) различия в уровне социальной эффективности труда;
- в) финансовое положение предприятия;
- г) а, б;
- д) а, в.

1.6. Выделите категории граждан, которые относятся к экономически активному населению:

- 1 – занятое население;
 - 2 – безработные;
 - 3 – трудоспособное население;
 - 4 – трудовые ресурсы;
 - 5 – ищущие работу;
 - 6 – граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятые в общественном производстве.
- а) 1, 2, 3;
 - б) 2, 3;
 - в) 1, 2;
 - г) 3, 6;
 - д) 5, 6

1.7. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а) политики организации;
- б) стратегии развития организации;
- в) состава функций управления персоналом;
- г) маркетинговой стратегии;
- д) рынка сбыта продукции.

1.8. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности:

- а) с ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) с распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в) с ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры;
- г) а, б, в.

1.9. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом?

- а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г) наем персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

1.10. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

- а) метод аналогий;
- б) метод структуризации целей;
- в) морфологический анализ;
- г) а, б, в.

Тесты по теме 2 «Служба управления персоналом»

2.1. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько)?

- а) компетентность в своей профессиональной области;
- б) знание общих законов развития организации;
- в) профессионализм в области управления организацией;
- г) а, б.

2.2. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения / отделы (укажите что именно):

1. отдел кадров;
2. отдел подготовки кадров;
3. отдел организации труда и зарплаты;
4. бухгалтерия;

5. отдел техники безопасности;
6. отдел социального развития предприятия;
7. юридический отдел;

8. бюро цен планово-экономического отдела.

- а) 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8;
- б) 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7;
- в) 1, 2, 3, 4, 5, 6;
- г) 1, 2, 3, 4, 5;
- д) 1, 2, 3, 4.

2.3. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

- а) линейного руководства;
- б) управления транспортным обслуживанием производства;
- в) правового обеспечения;
- г) информационного обеспечения;
- д) делопроизводственного обеспечения;
- е) управления ресурсами;
- ж) хозяйственного обеспечения;
- з) в, г, д.

2.4. Что включает система управления персоналом (при необходимости укажите несколько вариантов ответа)?

- а) функциональные подразделения;
- б) функциональные подразделения и их руководителей;
- в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г) общее руководство организацией;
- д) в, г.

2.5. В соответствии с принципом иерархии решения начальника службы управления персоналом в аппарате генеральной дирекции обязательны для исполнения начальниками цехов:

- а) нет;
- б) да;

- в) да, для начальников вспомогательных цехов;
- г) да, для начальников основных цехов;
- д) да, для начальников подсобных цехов.

2.6. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом:

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой персонала;
- д) управление техникой безопасности на производстве.

2.7. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам:

- а) с точки зрения их количественной сбалансированности;
- б) с точки зрения их качественной сбалансированности;
- в) с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности;
- г) с точки зрения удовлетворенности работников;
- д) с точки зрения сбалансированности мотивации и потребностей работников.

2.8. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят перечисленные подразделения / отделы, за исключением:

- а) отдела кадров;
- б) отдела подготовки кадров;
- в) юридического отдела;
- г) отдела техники безопасности;
- д) отдела социального развития предприятия.

2.9. Сколько сотрудников должно быть в эффективной службе персонала компании?

- а) один сотрудник службы на каждые 50 сотрудников компании;

- б) один сотрудник службы на каждые 100 сотрудников компании;
- в) один сотрудник службы на каждые 150 сотрудников компании;
- г) численность зависит от поставленных задач;
- д) не менее 10 сотрудников.

2.10. В каждом подразделении организации должны быть документы: а) положение о подразделении; б) должностные инструкции. В какой последовательности должны разрабатываться эти документы?

- а) сначала разрабатывается положение о подразделении, а затем должностные инструкции;
- б) сначала разрабатываются должностные инструкции, а затем положение о подразделении;
- в) последовательность не имеет значения;
- г) последовательность зависит от размера предприятия;
- д) последовательность зависит от сферы деятельности.

Тесты по теме 3 «Кадровое планирование и кадровая политика»

3.1. Что такое кадровая политика?

- а) перечень правил и норм организации кадровой работы на предприятии;
- б) перечень лиц, принимающих кадровые решения;
- в) перечень мероприятий по работе с персоналом на различных стадиях развития организации;
- г) перечень кадровых мероприятий на период до трех лет.

3.2. Какой тип кадровой политики не входит в единую типологию?

- а) закрытая;
- б) реактивная;
- в) превентивная;
- г) пассивная.

3.3. Что такое открытая кадровая политика?

- а) ориентация руководства на привлечение новых сотрудников на разные уровни иерархии;
- б) заключение временных (срочных) контрактов при найме в организацию;
- в) поощрение персонала к инновациям;
- г) использование исключительно методов внешнего найма персонала.

3.4. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор;
- г) трудовой контракт.

3.5. Отличительной особенностью срочного трудового договора от бессрочного является то, что в срочном трудовом договоре:

- а) оговаривается период времени, на который нанимается работник;
- б) указывается размер заработной платы;
- в) указывается должность работника;
- г) указывается режим рабочего времени;
- д) оговаривается условие об индексации.

3.6. Отношения занятости возникают по инициативе:

- а) работодателей;
- б) работников;
- в) работодателей и работников;
- г) государства;
- д) службы занятости.

3.7. С какими категориями работников целесообразно заключать трудовые договоры?

- а) с наиболее ценными;

- б) со всеми категориями работников;
- в) с рабочими;
- г) с желающими получать льготы;
- д) с собственниками компании.

3.8. К организационным методам воздействия на персонал относится:

- а) должностная инструкция;
- б) приказ;
- в) распоряжение;
- г) удержание из зарплаты;
- д) увольнение.

3.9. Какие выделяют способы распорядительного воздействия на персонал?

- а) приказы;
- б) устав предприятия;
- в) инструкции;
- г) штатное расписание;
- д) должностные инструкции.

3.10. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями организации подразумевает, что:

- а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие организации, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования организации;
- б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями организации;
- в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию.

Тесты по теме 4 «Технологии набора персонала»

4.1. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а) профессиограммой;
- б) карьерограммой;
- в) анкетой сотрудника;
- г) рекламным объявлением.

4.2. Что представляет собой процесс набора персонала?

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

4.3. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. С чем это связано прежде всего?

- а) с привычкой тех, кто работает;
- б) с приемом по рекомендательным письмам;
- в) с требованием со стороны самой работы;
- г) с недостаточной практикой набора.

4.4. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;
- г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- д) а, г.

4.5. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых импульсов для развития;
- в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников;
- г) нет верного ответа.

4.6. Что следует понимать под текучестью персонала?

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

4.7. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых идей в организацию?

- а) продвижение изнутри;
- б) компенсационная политика;
- в) использование международных кадров;
- г) прием на работу профессионалов;
- д) расширение деловых связей.

4.8. Краткое описание обязанностей кандидата – это:

- а) профессиограмма;
- б) карьерограмма;
- в) анкета сотрудника;
- г) рекламное объявление;
- д) должностная инструкция.

4.9. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы:

- а) сокращает текучесть рабочей силы впоследствии;
- б) приводит к увеличению текучести рабочей силы;
- в) позволяет работодателю отказаться от испытательного срока;
- г) позволяет работодателю платить минимальную заработную плату;
- д) позволяет работодателю отказаться от системы компенсации.

4.10. Что представляет процесс набора персонала?

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности;
- г) профессиональное испытание;
- д) аттестация и повышение квалификации.

4.11. Анализ образовательных свидетельств позволяет сделать некоторые заключения о кандидате. К таковым относятся (при необходимости укажите несколько вариантов ответа):

- 1 – общительность кандидата;
 - 2 – области интересов кандидатов;
 - 3 – социокультурный уровень;
 - 4 – лень, недостаточная сила воли;
 - 5 – отсутствие интересов.
- а) 1, 2;
 - б) 2, 3, 4;
 - в) 4, 5;
 - г) 1, 5;
 - д) 2, 3.

4.12. В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника?

- а) в правилах внутреннего распорядка;
- б) в положении о персонале;
- в) в должностной инструкции работника;
- г) в трудовом договоре;
- д) в устной договоренности между работником и работодателем.

4.13. Для проведения собеседования при приеме на работу сотруднику, не имеющему специальной подготовки в этой области, можно порекомендовать:

- а) заранее продумать полный список вопросов и порядок их предъявления;

- б) подготовить только основные вопросы;
- в) продумать темы, которые необходимо затронуть на собеседовании с кандидатом;
- г) проводить беседу спонтанно;
- д) задавать вопросы, которые первыми вспомнятся, поскольку порядок не имеет значения.

4.14. Для того чтобы найти подходящего кандидата на руководящую должность, целесообразно:

- а) обратиться в хорошее агентство по подбору персонала;
- б) в письменном виде определить необходимые качества кандидата;
- в) разместить яркое призывное объявление в самых людных местах;
- г) предложить вознаграждение за поиск подходящего кандидата;
- д) ждать, когда подходящий кандидат обратится в поисках работы сам.

4.15. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относят (при необходимости выделите несколько вариантов):

- 1 – более высокие затраты на привлечение персонала;
 - 2 – нового работника плохо знают в коллективе;
 - 3 – сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;
 - 4 – длительный период адаптации;
 - 5 – ограничение возможностей для выбора кадров.
- а) 1, 2, 3;
 - б) 2, 3;
 - в) 3, 4, 5;
 - г) 1, 2, 5;
 - д) 1, 2, 4.

4.16. К помощи рекрутинговых агентств целесообразнее обращаться в случае, когда:

- а) необходимо провести подбор с наименьшими материальными затратами;
- б) требуется кандидат на должность руководителя (топ-менеджера);
- в) предложение рабочей силы значительно превышает спрос на нее;
- г) невозможно четко сформулировать требования к кандидату;
- д) качество нанимаемых сотрудников не имеет значения.

4.17. Какая группа наиболее часто подвергается дискриминации при приеме на работу?

- а) женатые мужчины;
- б) люди с высшим образованием;
- в) женщины с детьми;
- г) одинокие мужчины;
- д) ответы а, г.

4.18. Какие каналы поиска опытного сотрудника редкой специальности предпочтительны?

- а) круг знакомых, бывших и работающих в компании сотрудников;
- б) публикация объявления о вакансии;
- в) начать с «прямого» поиска – самостоятельно или через профильное кадровое агентство;
- г) обращение в государственную службу занятости;
- д) обращение в учебные заведения.

4.19. Какой подход при работе с персоналом стал преобладать в последнее время, когда труд и его условия рассматриваются в качестве продуктов маркетинга?

- а) предпринимательско-рыночный;
- б) ситуационный;
- в) адаптивный;
- г) административный;
- д) нормативный.

4.20. На собеседовании с кандидатом на вакантную должность целесообразно предоставить ему возможность задать свои вопросы:

- а) в начале встречи;
- б) в конце встречи;
- в) в любое время по ходу собеседования;
- г) нецелесообразно предоставлять такую возможность;
- д) по ходу собеседования, только если вопросы касаются должности.

4.21. Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:

- а) заключение графологической экспертизы;
- б) резюме;
- в) медицинское заключение;
- г) образовательные свидетельства;
- д) отзывы и рекомендации.

4.22. Открытые вопросы на собеседовании предполагают:

- а) ответы «Да» или «Нет» либо сообщение конкретных сведений;
- б) развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками;
- в) подсказку, какой тип ответа ожидается;
- г) избежание недопонимания или неверного понимания;
- д) демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают.

4.23. «Охотники за головами» – это:

- а) агенты, выполняющие очень дорогостоящую услугу по поиску тех кандидатов, на которых есть постоянный спрос; разыскивается конкретный человек и ему напрямую делается предложение;
- б) это консультанты, которые не только осуществляют набор на работу, но также и отбирают служащих, главным образом, машинисток, мелкий персонал административных учреждений, или штат для магазинов;

- в) консультанты по отбору штата для управления, для пополнения управленческого, профессионального штата или штата специалистов;
- г) специалисты, которые часто меняют место работы;
- д) консультанты по отбору штата, имеющие «черные списки» нежелательных работников (уволенных по неуважительным причинам).

4.24. Содержанием этапа планирования интервью является:

- а) изучение заявления и резюме кандидата и отмечание пунктов, которые являются сомнительными или показывают сильные и слабые стороны кандидата;
- б) выяснение личного, семейного и социального фонда кандидата (вопросы о происхождении и занятиях в свободное время);
- в) вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения «интенсивности его интересов»;
- г) установление контакта;
- д) анализ спецификации работы.

4.25. После какой процедуры принимается решение о назначении претендента на вакантную должность?

- а) после повторного интервью;
- б) после первичного отбора;
- в) после адаптации;
- г) после окончания испытательного срока;
- д) после анализа анкетных данных.

4.26. Являются ли обязательным атрибутом в ходе конкурса на вакантную должность рекомендации (письма) с прежних мест работы?

- а) рекомендации обязательны;
- б) рекомендации желательны при конкурсе на определенные вакансии;
- в) рекомендации не требуются, если собеседование проводит профессиональный интервьюер;
- г) рекомендации не требуются, если кандидат сменил несколько мест работы;

- д) рекомендации не требуются, если кандидат работал на прежнем месте менее одного года.

Тесты по теме 5 «Методы отбора персонала»

5.1. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты;
- д) анкетирование.

5.2. К ряду конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур, относятся:

- а) отбор кандидатов;
- б) наем работника;
- в) подбор кандидатов;
- г) заключение контракта;
- д) привлечение кандидатов.

5.3. Методы первичного отбора называют:

- а) социологическими;
- б) нормативными;
- в) анкетными;
- г) бесконтактными;
- д) автобиографическими.

5.4. Методом, позволяющим объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является:

- а) анализ анкетных данных;
- б) профессиональное испытание;
- в) экспертиза почерка;
- г) рекомендации близких родственников кандидата;
- д) анализ резюме.

5.5. Какой из методов отбора кандидатов в мировой практике считается наиболее надежным?

- а) графология;
- б) астрология;
- в) неструктурированное интервью;
- г) анализ рекомендаций;
- д) анализ личных анкет.

5.6. Личностные особенности сотрудника, необходимые для успешного выполнения деятельности, сформулированы в:

- а) должностной инструкции;
- б) описании рабочего места;
- в) профессиограмме;
- г) гистограмме;
- д) карьерограмме.

5.7. Каковы методы первичного отбора кандидатов на замещение вакансий?

- а) анализ CV, заявления;
- б) интервью;
- в) тестирование;
- г) экспертиза почерка;
- д) собеседование.

5.8. Может ли один человек работать сразу по нескольким договорам?

- а) да;
- б) нет;
- в) да, только на госпредприятии;
- г) да, только на предприятиях одной фирмы;
- д) могут только руководящие работники.

5.9. На каком этапе отбора персонала применяются деловые игры?

- а) на этапе первичного отбора;
- б) отборочного интервьюирования;
- в) повторного интервьюирования;

- г) на предварительном этапе;
- д) перед анкетированием.

5.10. Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора персонала являются (при необходимости можно отметить несколько методов):

- 1 – собеседование;
 - 2 – анализ резюме;
 - 3 – тестирование;
 - 4 – анализ анкетных данных;
 - 5 – графологическая экспертиза.
- а) 1, 2, 3;
 - б) 2, 3, 4;
 - в) 2, 3;
 - г) 1, 4, 5;
 - д) 2, 4.

5.11. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а) проведение психологических тестов;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) выполнение графического теста.

5.12. Основная цель первичного отбора состоит в:

- а) изменении статуса человека в организации;
- б) отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности;
- в) установлении требований к кандидатам на вакантную должность;
- г) рациональном распределении работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;
- д) доведении до сотрудников сообщения о приеме.

5.13. Определите проблему, которая может возникнуть при проведении собеседований как инструмента отбора кадров:

- а) небольшое количество претендентов;
- б) избыток информации для принятия решения;
- в) оценка по первому впечатлению;
- г) сложность обработки полученной при собеседовании информации;
- д) ограниченность круга задаваемых вопросов.

5.14. При проведении внутреннего конкурса на руководящую должность решение должно приниматься на основании:

- а) субъективных мнений ответственных лиц;
- б) данных психологических методов оценки;
- в) данных оценки профессиональной компетентности;
- г) рекомендательных писем;
- д) графологического анализа.

5.15. Профессиограмма – документ, который:

- а) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- б) представляет собой «портрет» идеального сотрудника;
- в) полностью совпадает с содержанием должностной инструкции;
- г) дает краткую профессиональную и биографическую характеристики работника;
- д) представляет собой перечень должностей, занимаемых работником.

5.16. Формирование персонала в условиях рынка опирается на действие механизма:

- а) внутреннего рынка труда предприятия;
- б) государственного рынка труда;
- в) регионального рынка труда;
- г) мирового рынка труда;
- д) зарубежного рынка труда.

5.17. Что влияет на выбор метода набора и отбора кандидатов на вакантную должность?

- а) уровень должности и ее значение в организации;
- б) экономическая стабильность;
- в) сфера деятельности организации;
- г) уровень подготовки потенциальных кандидатов на вакантную должность;
- д) методы набора и отбора выбираются по желанию кандидатов.

5.18. Что такое Curriculum Vitae (CV)?

- а) это способ анализа работы;
- б) это должностная инструкция;
- в) это рекомендательное письмо с предыдущего места работы;
- г) это личная анкета, содержащая краткие биографические, профессиональные и личные сведения о поступающем на работу;
- д) результаты отборочного тестирования.

5.19. Какая характеристика теста является ключевой при его включении в процесс отбора кандидатов на вакантную должность?

- а) действенность;
- б) масштабность;
- в) преемственность;
- г) уровень сложности;
- д) множественность.

Тесты по теме 6 «Адаптация персонала»

6.1. Адаптация – это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;

- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы а, г.

6.2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию?

- а) предоставление достоверной и полной предварительной информации об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вышеперечисленное.

6.3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

6.4. Выделите ключевой элемент адаптации:

- а) непосредственное знакомство с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности.

6.5. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника.

6.6. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;
- д) экономическая, социальная, политическая.

6.7. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль.

6.8. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление к требованиям подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным.

6.9. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется путем:

- а) формирования органов образования;
- б) формирования и развития системы органов управления различного уровня;
- в) формирования и развития системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращения текучести рабочей силы;
- д) формирования и развития технической системы.

6.10. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них – новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
- в) составить должностные инструкции для обоих;
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

6.11. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после получения необходимого опыта.

6.12. Определите одну из стадий адаптации:

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;
- г) конфронтация;
- д) легализация.

6.13. Период адаптации к новым обязанностям:

- а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;
- б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;
- в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;
- г) зависит только от уровня образования человека;
- д) зависит только от психологических особенностей личности.

6.14. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

- а) первого года работы;
- б) двух лет работы;
- в) трех лет работы;
- г) пяти лет работы;
- д) десяти лет работы.

6.15. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов выполнения работы;
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
- в) привыкание к новым людям;
- г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- д) адаптация к ближайшему социальному окружению.

6.16. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, – это:

- а) первичная адаптация;
- б) вторичная адаптация;

- в) второстепенная адаптация;
- г) факторная адаптация;
- д) регрессивная адаптация.

6.17. Психофизиологическая адаптация характеризует:

- а) приспособление работника к относительно новому социальному, нормам поведения; налаживание контактов;
- б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
- в) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям труда;
- г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
- д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала исходя из целей и задач инновации.

6.18. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?

- а) приспособления;
- б) ориентации;
- в) идентификации;
- г) стереотипизации;
- д) аккредитации.

6.19. С какого этапа должен начинаться процесс адаптации работника в коллективе?

- а) с процесса ориентации, ознакомления;
- б) с процесса ассимиляции;
- в) с процесса приспособления;
- г) с процесса стереотипизации;
- д) с процесса аккредитации.

6.20. Чем характеризуется полная адаптация?

- а) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации;
- б) сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе;
- в) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям;
- г) признанием новичка другими сотрудниками;
- д) снижением трудовой мотивации.

6.21. Что относится к социально-психологическим процессам в коллективе?

- а) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой;
- б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков;
- в) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция;
- г) планирование карьеры, обучение, стажировки;
- д) материальное стимулирование труда – повышение зарплаты, премирование.

6.22. Что подразумевается под процессом ориентации сотрудника?

- а) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать;
- б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать;
- в) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку;
- г) завершающий этап процесса адаптации;
- д) подготовка к уходу из организации.

6.23. Что способствует уменьшению количества стрессовых ситуаций у руководителя?

- а) правильная организация труда;
- б) демократический стиль руководства;
- в) возраст менеджера;
- г) пол менеджера;
- д) увеличение функциональных обязанностей и ответственности.

Тесты по теме 7 «Оценка и аттестация персонала»

7.1. Аттестация – это форма оценки человека, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей;
- б) можно провести с помощью измерительных приборов;
- в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;
- г) работник проводит самостоятельно;
- д) может проводить только непосредственный руководитель работника.

7.2. Аттестация персонала – это:

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
- г) установление функциональной роли работника;
- д) ответы а, б.

7.3. В чем заключается основной недостаток аттестации?

- а) субъективизм;
- б) высокая требовательность к аттестуемым;
- в) высокая требовательность к организаторам;
- г) высокая стоимость;
- д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

7.4. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?

- а) профессиональная компетентность;
- б) организаторские способности;
- в) личные качества;
- г) коммуникативные способности;
- д) медицинские показания.

7.5. К явной функции аттестации относится:

- а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;
- б) углубление знакомства с подчиненными;
- в) разрушение круговой поруки;
- г) мотивация и стимулирование труда;
- д) поиск оснований для увольнения конкретных работников.

7.6. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?

- а) рассказать и продать;
- б) рассказать и выслушать;
- в) решение проблемы;
- г) «Дерево решений»;
- д) Бостонская матрица.

7.7. Какой из нижеперечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)?

- а) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;
- б) проведение оценочного интервью;
- в) умение менеджера вести переговоры;
- г) понижение в должности;
- д) понижение заработка работника.

7.8. Какой из нижеперечисленных пунктов нельзя отнести к качествам успешного менеджера?

- а) уверенность в себе;
- б) опыт в бизнесе;
- в) отношение к деньгам как к мере успеха;
- г) готовность к компромиссу;
- д) настойчивость в решении задач.

7.9. Какой из нижеперечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

- а) единообразие методов оценки;
- б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;
- в) различие представлений об эффективности оценки;
- г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;
- д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки.

7.10. Когда надо проводить аттестацию персонала:

- 1 – когда персонал надо сократить;
 - 2 – когда персонал надо оценить;
 - 3 – когда персонал надо испугать, тогда люди станут лучше работать;
 - 4 – когда надо переходить на новую систему оплаты труда;
 - 5 – когда надо поменять структуру компании.
- а) 1, 2, 3, 4;
 - б) 2, 3, 4, 5;
 - в) 1, 3, 4, 5;
 - г) 1, 2, 3;
 - д) 1, 2, 4, 5.

7.11. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:

- а) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли;

- б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении;
- в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании;
- г) сокращение как можно большего количества работников;
- д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности.

7.12. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

- а) анкетный опрос;
- б) интервью;
- в) шкалирование;
- г) парные сравнения;
- д) самооценка.

7.13. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос – ответ», называется:

- а) анкетным опросом;
- б) критическим инцидентом;
- в) интервью;
- г) ранжированием;
- д) шкалированием.

7.14. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом, называется методом:

- а) попарного сравнения;
- б) принудительного распределения;
- в) альтернативных характеристик;
- г) упорядочения рангов;
- д) управления по целям.

7.15. Процесс традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант) не предполагают выполнение следующих обязательных мероприятий:

- а) разработка методики аттестации и привязка к конкретным условиям организации;
- б) формирование аттестационной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;
- в) определение места и времени проведения аттестации;
- г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива;
- д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса аттестации.

7.16. Чем отличается оценка деятельности в форме западного варианта аттестации (performance appraisal) от традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант)?

- а) оценка деятельности налагает ответственность за результаты деятельности на работника и менеджеров в отличие от аттестации;
- б) оценка деятельности всегда закрепляется официальным документом, решением о заработной плате, продвижении, в отличие от аттестации;
- в) ничем не отличается;
- г) аттестацию проводят коллеги работника, а оценку – специальная комиссия;
- д) оценка, в отличие от аттестации, проводится по желанию работника.

7.17. Что понимается под традиционной системой аттестации работника?

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществля-

- емый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
- в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
- г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
- д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда.

7.18. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы;
- д) моральный климат в организации.

7.19. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а) верно;
- б) верно только для руководителей высшего звена;
- в) верно только для руководителей среднего звена;
- г) верно только для руководителей низового звена;
- д) верно только для рабочих.

7.20. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом – это системный процесс, направленный на:

- а) соизмерение результатов и затрат, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений;

- г) соизмерение затрат, связанных с деятельностью руководителей кадровых служб, с затратами службы маркетинга;
- д) материальное поощрение работников подразделения.

Тесты по теме 8 «Обучение и развитие персонала»

8.1. Развитие персонала – это:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс аттестации персонала;
- д) периодическое обновление кадрового состава организации.

8.2. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

- а) деловые игры;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) разбор конкретных ситуаций.

8.3. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) самообучение.

8.4. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а) не структурированный, не планируемый;
- б) планируемое развитие за пределами работы;
- в) планируемое развитие на работе;
- г) использование стандартизированных моделей;
- д) ответы б, в.

8.5. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости укажите несколько вариантов):

- а) обучение по договору учебным центром;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение.

8.6. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующих требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации, – это:

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) кадровая служба;
- г) а, б;
- д) а, б, в.

8.7. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала?

- а) анализ исполнения работы;
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в) балансовый метод.

8.8. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости укажите несколько причин)?

- а) структурные сдвиги в производстве;
- б) перемещения работников внутри организации;
- в) текучесть кадров;
- г) повышение технического уровня производства;
- д) изменение объемов производства;
- е) а, г, д.

8.9. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) обучение по договору учебным центром;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение;
- д) все вместе.

8.10. Работа с резервом преемников-дублеров...

- а) не должна носить целевого характера;
- б) организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10–20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности;
- в) организация готовит их только для внеорганизационного карьерного роста;
- г) все перечисленное верно;
- д) все перечисленное неверно.

8.11. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала?

- а) анализ исполнения работы;
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в) балансовый метод;
- г) метод линейного программирования;
- д) метод синектики.

8.12. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации:

- а) сокращает текучесть рабочей силы;
- б) сокращает расходы на управление персоналом;
- в) способствует притоку специалистов со стороны;
- г) снижает эффективность управления персоналом;
- д) ответы б, в.

8.13. Какие могут быть использованы программы поддержки развития сотрудника, стремящегося создать и закрепить основу для будущего продвижения?

- а) понижение в должности;
- б) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- в) обучение;
- г) аттестация сотрудника;
- д) вознаграждение сотрудника.

Тесты по теме 9 «Планирование карьеры сотрудников»

9.1. Какой тип карьеры наиболее характерен для японских организаций?

- а) специализированная;
- б) неспециализированная;
- в) межорганизационная;
- г) скрытая;
- д) внеорганизационная.

9.2. Карьера – это:

- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;
- г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;
- д) потенциальная возможность занятия вакантной должности.

9.3. Когда начинается процесс управления деловой карьерой?

- а) при приеме на работу;
- б) после первого года работы;
- в) после адаптации работника;
- г) после достижения работником высшего уровня компетенции;
- д) после смены нескольких должностей в организации.

9.4. Ученые подразделяют деловую карьеру в зависимости от места ее развития на два основных вида:

- а) бизнес-карьера, домашняя карьера;
- б) социальная, политическая;
- в) внутриорганизационная, межорганизационная;
- г) вертикальная, горизонтальная;
- д) сплошная, выборочная.

9.5. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:

- а) исключения ошибок при замещении вакансий;
- б) упрощения процедуры подбора персонала;
- в) создания благоприятного психологического климата;
- г) повышения мотивации и закрепления работников;
- д) по требованию законодательства.

9.6. При каком типе карьеры конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию в стенах одной организации?

- а) межорганизационная;
- б) политическая;
- в) внутриорганизационная;
- г) ступенчатая;
- д) смешанная.

9.7. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития?

- а) предпринимательской;
- б) динамического роста;
- в) прибыльности;
- г) ликвидационной;
- д) циклической.

9.8. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может пройти:

- а) последовательно, работая в различных организациях;
- б) работая всю жизнь в одной организации;
- в) не работая вообще;
- г) ответы б, в;
- д) ответы а, б.

9.9. Центростремительная карьера – это:

- а) движение к руководству организации;
- б) повышение квалификации;
- в) чередование вертикального и горизонтального роста;
- г) снижение потенциала сотрудника;
- д) снижение уровня квалификации сотрудника.

9.10. Что такое специализированная карьера?

- а) когда работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры;
- б) когда сотрудник работает на различных должностях в разных организациях;
- в) когда сотрудник работает на различных должностях в одной организации;

- г) когда сотрудник владеет несколькими специальностями и постоянно использует на практике эти знания;
- д) это карьера в государственных учреждениях.
- 9.11. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:**
- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;
- г) спонтанного типа;
- д) планомерного типа.
- 9.12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:**
- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;
- г) потенциального типа;
- д) ступенчатого типа.
- 9.13. Источниками формирования резерва кадров являются:**
- а) неквалифицированные работники;
- б) сотрудники предпенсионного возраста;
- в) руководители нижнего звена;
- г) руководители высшего звена;
- д) сотрудники пенсионного возраста.
- 9.14. Каковы источники формирования резерва кадров?**
- а) бывшие работники предприятия;
- б) заместители руководителей;
- в) неквалифицированные специалисты;
- г) сотрудники предпенсионного возраста;
- д) сотрудники пенсионного возраста.

- 9.15. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?**
- а) система служебно-профессионального продвижения;
- б) система стимулирования и мотивации;
- в) система стратегического планирования и прогнозирования;
- г) система маркетинговых исследований;
- д) система поддержки кадрового состава.
- 9.16. Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности последовательно проходит различные стадии карьеры в одной или в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?**
- а) неспециализированная;
- б) внутриорганизационная;
- в) специализированная;
- г) горизонтальная;
- д) центростремительная.
- 9.17. Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьеры) различают с точки зрения практики управления организацией?**
- а) вертикальное, ступенчатое;
- б) продвижение руководителя и продвижение специалиста;
- в) постепенное, центростремительное;
- г) внутреннее и внешнее;
- д) специальное и специализированное.
- 9.18. Кто не может служить источником формирования резерва кадров?**
- а) квалифицированные специалисты;
- б) дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих;
- в) руководители низового уровня;
- г) заместители руководителей подразделений;
- д) любые работники данного предприятия.

Тесты по теме 10 «Система стимулирования персонала»

10.1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

- а) до начала профессиональной деятельности;
- б) после приобретения трудового стажа 10–15 лет;
- в) во время адаптации в коллективе;
- г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
- д) после признания важности труда.

10.2. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

10.3. Вероятность увольнения по собственному желанию выше:

- а) у недавно нанятых на работу сотрудников
- б) у сотрудников, проработавших в организации 8–10 лет;
- в) у сотрудников, проработавших в организации 15–20 лет;
- г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;
- д) не зависит от стажа работы в организации.

10.4. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- а) четко формулировать цель работы;
- б) давать общее представление о необходимых результатах;
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- г) своевременно стимулировать работников;
- д) все перечисленное выше.

10.5. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
- б) высказать свою оценку сотруднику публично;
- в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
- г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
- д) возможны варианты а и б.

10.6. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию?

- а) за достижение плановых показателей;
- б) за перевыполнение плана;
- в) за выдающиеся заслуги;
- г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
- д) ответы а и в.

10.7. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
- б) временному увеличению эффективности его работы;
- в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
- г) временному уменьшению эффективности его работы;
- д) снижению мотивации работника.

10.8. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

- а) в уважении;
- б) в самореализации;
- в) в безопасности;
- г) в стремлении к власти;
- д) в стремлении к независимости.

10.9. К добровольным социальным льготам относятся:

- а) обязательное медицинское страхование;
- б) оплата больничных листов;
- в) обязательное пенсионное страхование;
- г) оплата питания;
- д) все перечисленные льготы являются добровольными.

10.10. Какие основные формы стимулов выделяют?

- а) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
- б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;
- в) стимул, мотив, потребность, нужда;
- г) похвала, просьба, убеждение;
- д) зарплата, премия, подарки.

10.11. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

- 1 – действовать лучше работников-конкурентов;
- 2 – желание не отличаться от других работников;
- 3 – достигать сложных целей или даже превосходить их;
- 4 – находить лучшие пути для выполнения заданий;
- 5 – отсутствует стремление выражать и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства.
- а) 1, 3, 4, 5;
- б) 2, 3, 4, 5;
- в) 1, 3, 4;
- г) 3, 4, 5;
- д) 2, 4, 5.

10.12. Какой из перечисленных ниже пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

- а) интересная работа;
- б) продвижение по службе;
- в) уровень заработной платы;

- г) стаж работы;
- д) условия труда.

10.13. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа:

- а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
- б) требующая от сотрудника значительных усилий;
- в) не требующая от сотрудника значительных усилий;
- г) не оплачиваемая в полном объеме;
- д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.

10.14. Основными формами оплаты труда являются:

- а) повременная и сдельная;
- б) заработная плата и прибыль;
- в) тарификация и индексация;
- г) фиксированная и плавающая;
- д) окладная и тарифная.

10.15. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:

- а) увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;
- б) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;
- в) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;
- г) укрепляет чувство справедливости у работников;
- д) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации.

10.16. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

- а) моральным и материальным поощрением;
- б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;
- в) убеждением и участием;
- г) администрированием и приказами;
- д) манипулированием и просьбами.

10.17. Под обогащением труда обычно понимают:

- а) увеличение размера вознаграждения;
- б) увеличение количества выполняемых функций;
- в) возможности карьерного роста;
- г) автоматизацию труда;
- д) возможность невыполнения функциональных обязанностей.

10.18. Под термином «мотивация» понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
- г) реакция человека на любые психологические воздействия;
- д) смысл трудовой деятельности.

10.19. Понятие «абсентизм» используют для обозначения:

- а) текучести кадров;
- б) преданности организации;
- в) процесса отторжения работы;
- г) жизнь во благо других людей;
- д) быстрого роста профессионализма.

10.20. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:

- а) увеличению эффективности его труда;
- б) уменьшению эффективности его труда;
- в) увеличению потребности в обучении;
- г) снижению степени конфликтности личности;
- д) росту преданности организации.

10.21. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно:

- а) проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения;
- б) честно объяснить причины принимаемых мер;

- в) пообещать компенсацию в дальнейшем, чтобы настроить сотрудников на работу, даже если знаете, что для этого не будет средств;
- г) внушить работнику, что большего он не заслуживает;
- д) подчиненным ничего объяснять не следует.

10.22. Резкое увеличение количества случаев мелкого воровства, самовольного сокращения рабочего дня и других аналогичных проявлений (при сохранении кадрового состава) обычно могут быть устранены путем:

- а) увеличения воспринимаемой справедливости системы вознаграждений;
- б) усиления контроля и дисциплинарных мер;
- в) замены части менеджеров среднего звена;
- г) повышения привлекательности работы;
- д) улучшения условий труда.

10.23. С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации корпоративных праздников состоит в том, чтобы:

- а) привнести в работу радость;
- б) продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам;
- в) компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании;
- г) все вместе;
- д) все неверно.

10.24. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:

- а) стимулы;
- б) мотивы;
- в) мотивационная деятельность;
- г) потребности;
- д) цели.

10.25. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:

- а) цикл работы слишком длинный;
- б) в работе постоянно происходят изменения;
- в) процесс производства не контролируется человеком;
- г) работу можно легко измерить, и она увязана с конкретными исполнителями;
- д) работу сложно измерить, и она не увязана с конкретными исполнителями.

10.26. Сила мотива определяется:

- а) степенью актуальности той или иной потребности для работника;
- б) направленностью потребности;
- в) степенью уверенности в собственных силах;
- г) характером человека;
- д) степенью изменчивости потребностей.

10.27. Такие недостатки условий работы, как теснота, шум, недостаточность освещения и др.:

- а) уменьшают удовлетворенность работой;
- б) увеличивают неудовлетворенность работой;
- в) не влияют на удовлетворенность и неудовлетворенность работой;
- г) мотивируют работника;
- д) позволяют работнику удовлетворить потребность в уважении.

Тесты по теме 11**«Формирование корпоративной культуры»****11.1. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну представляет собой:**

- а) 3-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;
- б) круговую диаграмму, в центре которой находятся ценности организации;

- в) 4-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;
- г) 3-уровневую систему, в основе которой лежит отношение организации ко времени;
- д) разворачивающуюся во времени и пространстве спираль;
- е) 3-уровневую систему, в основе которой лежат образцы поведения в организации.

11.2. Совокупность основных ценностей, норм и правил деятельности, обычаев и традиций, сформированных или разработанных определенной группой, которые принимаются сотрудниками предприятия и передаются всем поступившим на работу сотрудникам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным ситуациям и проблемам, – это:

- а) корпоративная культура;
- б) философия организации;
- в) миссия;
- г) цель организации;
- д) лояльность персонала.

11.3. К основным характеристикам корпоративной культуры относятся:

- а) доминирующие ценности (основные ценности, которых придерживается организация и которые должны разделять и ее члены);
- б) деловая этика организации;
- в) существующие стандарты поведения;
- г) принципы, нормы, правила, принятые в организации, связанные с поведением в организации;
- д) отношениями с деловыми партнерами, потребителями, обществом;
- е) а, б, в, г, д.

11.4. Что не относится к функциям корпоративной культуры?

- а) формирование, накопление, передача, хранение ценностей организации;

- б) формирование системы знаний;
- в) формирование системы внутренних коммуникаций и связей внутри организации по вертикали и горизонтали;
- г) формирование системы внешних коммуникаций и связей организации, целеполагание;
- д) разработка мероприятий по увольнению сотрудников;
- е) формирование культуры трудового, производственного и других материальных процессов.

11.5. Первый, самый очевидный поверхностный уровень культуры, по Э. Шейну – «крона», так называемые артефакты, – представляет собой:

- а) интерьер офиса;
- б) образцы поведения сотрудников;
- в) язык организации;
- г) обряды и ритуалы;
- д) а, б, в, г;
- е) а, б, в.

11.6. Какой вид корпоративной культуры не относится к классификации по методу OCAI:

- а) клановая;
- б) рыночная;
- в) позитивная;
- г) иерархическая;
- д) адхократическая.

11.7. Как называется тип организационной культуры, характеризующейся жесткой иерархией, существованием ролей отца и матери, старших и младших сестер и братьев?

- а) семья;
- б) друзья;
- в) культура начальника;
- г) а, б;
- д) в, г.

11.8. Какой тип корпоративной культуры формируется коллективом, его неформальными лидерами?

- а) формальная;
- б) неформальная;
- в) адхократическая;
- г) клановая;
- д) рыночная.

Тесты по теме 12 «Повышение лояльности персонала»

12.1. Благожелательное, корректное, уважительное отношение к кому-нибудь или чему-нибудь, соблюдение существующих правил, норм, предписаний даже при несогласии с ними – это:

- а) лояльность;
- б) корпоративная культура;
- в) адаптация;
- г) управление карьерой;
- д) анкетирование.

12.2. Лояльность персонала – это:

- а) низкая степень преданности сотрудника интересам компании и порядочность по отношению к ней;
- б) высокая степень преданности сотрудника интересам компании и порядочность по отношению к ней;
- в) высокая степень преданности клиента интересам компании и порядочность по отношению к ней;
- г) низкая степень преданности клиента интересам компании и порядочность по отношению к ней;
- д) нет правильного ответа.

12.3. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности:

- а) увеличивает лояльность организации;
- б) уменьшает лояльность организации;

- в) не влияет на преданность организации;
- г) снижает степень конфликтности личности;
- д) увеличивает эффективность труда.

12.4. Основные параметры, включаемые в понятие лояльность:

- 1 – честность (по отношению к коллегам, руководству, сознательный отказ от нанесения ущерба предприятию);
 - 2 – корректность (соблюдение ценностей предприятия, приверженность его целям, поведение, направленное на укрепление его имиджа);
 - 3 – полезность (усилия, направленные на наиболее полную реализацию миссии, достижение ее целей).
- а) 1;
 - б) 2;
 - в) 3;
 - г) 1, 2;
 - д) 1, 2, 3;
 - е) 1, 3.

12.5. Повышенная эмоциональная связь, которую сотрудник ощущает с компанией и которая влияет на него / нее, заставляя добровольно прилагать больше усилий к выполнению своей работы, называется:

- а) лояльностью персонала;
- б) вовлеченностью персонала;
- в) привязанностью персонала;
- г) лояльностью клиента;
- д) вовлеченностью клиента;
- е) привязанностью клиента.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Должностные обязанности менеджера по развитию и управлению персоналом в гостинице

В соответствии с разработанной «Корпоративной политикой (концепцией) в отношении персонала», а также исходя из стратегических задач компании и реально складывающейся обстановки, на полугодовой, ежеквартальной и ежемесячной основе планирует свою деятельность. Полугодовой, ежеквартальный и ежемесячный планы отличаются степенью детализации заданий и конкретизацией сроков их выполнения. Каждый из планов разрабатывается в обязательной увязке с бюджетом Службы персонала на соответствующий период.

Изучает и анализирует конъюнктуру рынка труда. Ежеквартально делает письменный аналитический обзор-отчет для руководства по уровням и системам оплаты труда аналогичных должностей в аналогичных компаниях. Осуществляет поиск персонала – как собственными силами, так и (при наличии выделенного соответствующего бюджета) во взаимодействии с государственными и частными структурами по подбору персонала. Поиск осуществляет в соответствии с принятым в компании порядком – на основе заявок, составленных руководителями отделов и служб и утвержденных генеральным директором.

Проводит предварительную работу с претендентами на вакантные должности (анкетирование, первичные собеседования и т. д.). Выявляет наиболее перспективных, рекомендует их для последующего собеседования с руководителями служб и отделов, с руководством компании. Проводит адаптационные мероприятия

в отношении новых сотрудников: знакомство с предприятием, правилами внутреннего трудового распорядка, неформальными правилами, ценностями и бизнес-обычаями компании. Контролирует ход, полноту и качество реализации «Плана вхождения в должность» новых сотрудников, совместно с руководителями соответствующих отделов и служб компании организует необходимые экзаменационные мероприятия по завершении соответствующих этапов.

Организует подготовку и проведение ежегодной профессиональной аттестации сотрудников структурных подразделений предприятия и их руководителей. Разрабатывает планы, программу аттестации, графики, добивается подготовки руководителями отделов предварительных заключений по каждому проходящему аттестацию их сотруднику. Участвует в работе аттестационной комиссии, по результатам работы комиссии готовит проекты «Заключения аттестационной комиссии». Осуществляет иные действия и мероприятия, необходимые для успешного проведения аттестации.

Совместно с руководителями отделов и служб выявляет перспективные кадры, проводит работу по формированию и подготовке кадрового резерва – из числа сотрудников как московского офиса, так и филиалов (когда и если они будут) – для выдвижения на руководящие должности в компании. На постоянной основе ведет мониторинг социально-психологической атмосферы в коллективе, проводит анализ деловых, функциональных, морально-психологических качеств сотрудников. Особое внимание уделяет достаточности мотивации персонала, его удовлетворенности условиями и качеством работы, его лояльности и управляемости.

Ежеквартально готовит и предоставляет руководству компании аналитический отчет по социальным и кадровым вопросам. При выявлении проблем, требующих неотложного вмешательства, оперативно информирует руководство, готовит возможные варианты решений. Совместно с руководителями отделов и служб дважды в год, в период формирования полугодовых бюджетов, разрабатывает планы целевого обучения и тренингов персонала. Обеспечивает выполнение утвержденного «Плана». По возможности и при необходимости, привлекает к тренерской работе собственный персонал компании из числа топ-менеджеров, руководителей среднего звена и наиболее способных линейных менеджеров.

Предлагает меры по повышению мотивации работников, по улучшению условий труда, вносит предложения по рационализации системы оплаты труда и материального стимулирования. Проводит работу по рационализации организационной структуры и штата предприятия, разработке (переработке) Положений об отделах и должностных инструкций персонала. Осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины работников предприятия, соблюдением работниками Правил внутреннего трудового распорядка, проводит необходимую работу по укреплению трудовой дисциплины. Консультирует руководство предприятия, а также Руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом. Консультирует (при необходимости – вместе с юристом предприятия) работников по вопросам трудового права и норм социальной защиты. Контролирует (вместе с юристом предприятия) соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом, обеспечивает кадровые решения по текущим проблемам и вопросам.

Разрабатывает Положение о персонале, готовит и представляет на утверждение трудовые договоры в соответствии с требованиями государственных органов, нормами и правилами, принятыми на предприятии. Согласует указанные документы с юристом предприятия. Осуществляет кадровый учет и ведет кадровое делопроизводство на предприятии в соответствии с требованиями законов и государственных стандартов. Осуществляет оформление приема, перевода, увольнения сотрудников предприятия в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, приказами, принятыми на предприятии.

Формирует и ведет личные дела сотрудников, своевременно вносит в них необходимые изменения. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа. Выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников предприятия. Осуществляет воинский учет призывников и военнослужащих запаса, работающих на предприятии. Ведет архив личных дел, подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на государственное хранение. Предоставляет персональные данные в бухгалтерию для внебюджетных фондов и налоговой инспекции. Готовит совместно с бухгалтерией документы, необходимые для получения социальных

льгот, для назначения пенсий, пособий и выплат работникам и их семьям, представляет их в органы социального обеспечения.

Оценивает профессиональный уровень сотрудников компании, а также кандидатов на открытые позиции. Распределяет работу между работниками компании, находящимися в его непосредственном подчинении. Координирует и руководит тренингом. Координирует программы продолжения обучения работников. Разрабатывает бюджеты. Определяет цели и задачи курсов и тренингов. Разрабатывает политики, процедуры, методы или стандарты. Разрабатывает процедуры оценки тренинга. Разрабатывает программы обучения. Редактирует обучающие материалы. Обеспечивает соответствие деятельности государственным инструкциям. Знает и использует в работе государственные законы и инструкции о труде, найме и обучении. Готовит обучающие материалы и материалы для ориентации новых работников в компании.

Должностные обязанности ассистента менеджера по развитию и управлению персоналом

Подготавливает отчеты о проделанной работе. Выполняет служебные поручения менеджера по персоналу. Осуществляет контроль за соблюдением сроков исполнения условий договоров. Выявляет потребности в обучении. Изучает рыночные цены на обучение. Ориентирует новых сотрудников в компании. Готовит аудио-, видео- и раздаточные вспомогательные материалы. Составляет расписания обучающих мероприятий.

Приложение 2

Должностная инструкция специалиста по персоналу

1. Общие положения

1.1. Специалист по персоналу непосредственно подотчетен генеральному директору, а в его отсутствие – лицу, замещающему его в соответствии с изданным приказом.

1.2. Специалист по персоналу назначается и освобождается от должности Генеральным директором гостиницы.

1.3. Специалист по персоналу осуществляет свою деятельность на основании как долгосрочных, так и оперативных планов, а также поручений генерального директора гостиницы.

1.4. Специалист по персоналу осуществляет свою деятельность в полном соответствии с действующим законодательством РФ, решениями руководства, контрактом, действующими инструкциями и другими внутренними нормативными документами, действующими в гостинице.

2. Основные задачи и функции

2.1. Основной задачей специалиста по персоналу является формирование и претворение в жизнь кадровой политики гостиницы, решение всех вопросов, связанных с работой с персоналом гостиницы.

Специалист по персоналу обязан:

2.2. Планировать и осуществлять все необходимые мероприятия по оптимизации организационной структуры гостиницы, подбору и расстановке кадров, их обучению, повышению квалификации и адаптации в соответствии с краткосрочными и долгосрочными Программами развития, включая:

- маркетинговый анализ целесообразности создания, реорганизации или ликвидации структурных подразделений (служб, отделов), определение потребностей в рабочей силе;
- определение задач, места, функций структурных подразделений, прав и обязанностей отдельных работников (положения, штатное расписание, должностные инструкции);

- контроль исполнения структурными подразделениями (службами, отделами) своих функций, а работниками – должностных обязанностей;
- составление квалификационных требований к кандидатам на вакантные должности;
- работу с агентствами по найму работников и другими альтернативными источниками по подбору персонала;
- курирование прохождения вновь принятыми сотрудниками испытательного срока (проведение мероприятий по адаптации сотрудников);
- подбор и расстановку персонала (собеседования, оценка деловых качеств), создание кадрового резерва;
- проведение аттестаций персонала всех уровней;
- организацию обучения и переподготовки персонала;
- систематическое психологическое тестирование и социологическое анкетирование персонала с целью выявления изменения в мотивации, эффективного использования на различных должностях внутри организации и т. д.

2.3. Формировать предложения по оплате труда, системе льгот и компенсаций, нормированию труда, включая:

- проведение маркетинговых исследований по имеющимся системам нормирования труда, тарификации работ, оплаты труда, льгот и компенсаций в сравнении с компаниями аналогичного профиля и уровня;
- внесение предложений по корректировке оплаты труда в зависимости от изменения условий на рынке труда;
- разработку долгосрочных мотивационных программ для персонала организации в целом, персонала структурных подразделений, групп и отдельных работников.

2.4. Устанавливать порядок, форму и обеспечивать ведение кадрового делопроизводства, включая:

- разработку правил, методов и процедур приема, учета и увольнения персонала, а также сбор и обработку статистических данных по персоналу;
- разработку форм кадрового документооборота;
- документальное оформление кадровых решений (приказы, распоряжения и т. п.).

2.5. Исследовать социально-психологические отношения в коллективе и формировать программы общекорпоративных мероприятий, давать рекомендации по сплочению коллектива, включая:

- социально-психологические исследования сплоченности в структурных подразделениях, выявление неформальных объединений и потенциальных лидеров;
- изучение и анализ морально-психологического климата и группового взаимодействия в структурных подразделениях;
- анализ социальных, моральных, психологических и функциональных качеств сотрудников и коллектива в целях определения характера, способов и форм трудового поведения;
- формирование и осуществление программ, направленных на создание общественного мнения относительно целей и задач фирмы, развитие у сотрудников чувства преданности интересам фирмы, преодоление разобщенности;
- планирование и экономическое обоснование дополнительных социальных льгот (питание, страхование, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение, материальная помощь и т. п.).

2.6. Осуществлять контроль за соблюдением в организации трудового законодательства Российской Федерации.

3. Квалификационные требования

3.1. Специалист по персоналу должен иметь: высшее профессиональное образование по специальностям «Менеджмент организации» или «Управление персоналом» или высшее профессиональное образование и дополнительную профессиональную подготовку в области менеджмента и управления персоналом, стаж работы по специальности не менее двух лет.

3.2. Специалист по персоналу должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка рабочей силы;

- современные концепции управления персоналом;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- основы менеджмента;
- структуру управления предприятия и их кадровый состав;
- основы общей и социальной психологии труда;
- основы производственной педагогики;
- этику делового общения;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- основы организации делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4. Права

Специалист по персоналу в рамках своей компетенции имеет следующие права:

- 4.1. Участвовать в заключении трудовых договоров (контрактов) с сотрудниками.
- 4.2. Взаимодействовать с руководителями структурных подразделений по вопросам работы с персоналом.
- 4.3. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися его деятельности.
- 4.4. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
- 4.5. В пределах своей компетенции сообщать непосредственно руководителю обо всех выявленных в процессе деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

4.6. Запрашивать лично или по поручению руководства организации документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

4.7. Требовать от непосредственного руководителя оказания содействия в исполнении его должностных обязанностей и прав.

5. Ответственность

Специалист по персоналу несет ответственность:

5.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

С должностной инструкцией ознакомлен:

_____ / _____ /

«__» _____ 201__ г.

Приложение 3

Факторы, влияющие на формирование структуры управления в гостинице

№ п/п	Факторы	Пояснения	Как этот фактор отражается на организационной структуре турфирмы
1	Категория гостиницы	Количество «звезд» (одна, две, три, четыре, пять)	Классификация гостиниц и других средств размещения предполагает наличие определенного комплекса услуг, а значит и соответствующих им звеньев управления для гостиниц определенной категории
2	Ассортимент услуг	Основные и дополнительные услуги	Основные услуги – размещения и питания, дополнительные услуги – торговые, аренды автомобилей, экскурсионные и т. п.
3	Вместимость гостиницы (номерной фонд)	Малая, средняя, крупная гостиницы	Малая гостиница может не оказывать те же услуги, что и крупные гостиницы. Функциональные направления деятельности (финансы, маркетинг, кадры и т. п.) малых гостиниц могут быть представлены даже одним сотрудником, например, маркетолог, специалист по управлению персоналом и т. п. В крупных гостиницах это могут быть функциональные департаменты
4	Специализация гостиницы	Конгресс-отель, курортный отель, SPA-отель и т. п.	Определяется позиционированием отеля, ориентацией на определенные виды туризма: деловой туризм (бизнес-центр, комнаты переговоров, конгресс-залы с соответствующим оборудованием); экскурсионный туризм (как правило, гостиницы «три звезды» типа V&V), лечебный туризм (лечебные отделения, услуги салонов красоты) и т. п.

Окончание прил. 3

№ п/п	Факторы	Пояснения	Как этот фактор отражается на организационной структуре турфирмы
5	Форма организации и управления бизнесом	Независимые гостиницы, гостиничные сети	В гостиничных сетях создается головной офис, который разрабатывает стратегию развития сети (департамент развития), координирует работу всех гостиниц и осуществляет контроль качества услуг и т. п.
6	Степень централизации (децентрализации) управления	Относительная степень делегирования прав и полномочий руководства нижестоящим уровням управления	Гостиницы, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, являются централизованными. В децентрализованных гостиницах полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. Это может не отражаться в названиях отделов, а определяться содержанием полномочий, установленных в Положениях о службах и должностных инструкциях их сотрудников

Приложение 4

Документы по подбору персонала в гостинице

Прогноз потребности в персонале гостиницы

Прогноз потребности в персонале на _____ месяц 201__ года
 Руководитель _____ Дата составления прогноза
 за _____

1. С необходимостью изменений в штатном расписании

Должность (профессия)	Причина возможного возникновения	Срок исполнения	Количество штатных единиц	Планируемая заработная плата	Примечание

2. Без внесения изменений в штатном расписании

Должность (профессия)	Причина возможного возникновения: а) увольнение (по инициативе) администрации / сотрудника; б) уход в отпуск (в том числе декретный); в) другое	Срок исполнения	Количество штатных единиц	Планируемая заработная плата	Примечание

3. Ротация персонала

Должность (профессия)	Причина возможного перевода (перемещения)	Срок	Количество штатных единиц	Планируемая заработная плата	Примечание

Заявка на подбор персонала

Структурное подразделение _____
 Руководитель _____ Контактный тел. _____
 Дата подачи заявки _____ срочность исполнения _____

Вакансия _____

Причина возникновения _____

Требования к кандидату:

- Возраст _____
- Образование _____ Предпочтительные учебные заведения _____
- Дополнительное образование _____
- Опыт в аналогичной должности _____
- Дополнительно _____
- Деловые и личностные качества _____

Основные обязанности

Контрольные точки

Пакет документов, передаваемых кандидату

Кому подчиняется _____ Сколько человек
в подчинении _____

Условия работы:

- График работы _____
- Рабочее место _____
- Особые условия _____

Оплата труда на протяжении испытательного срока _____

По истечении испытательного срока (указать все составные) _____

Сроки предоставления первой волны кандидатов _____

Сроки предоставления второй волны кандидатов _____

Сроки предоставления третьей волны кандидатов _____

Отчет о выполнении заявки

Общее количество соискателей	Требования по зарплате	Образование	Количество направленных руководителю	Дата собеседования с руководителем	Решения по соискателям	Примечания
Первая волна						
Вторая волна						
Третья волна						
Всего						

Дата закрытия вакансии _____ Специалист по подбору _____

Причины невыполнения заявки _____

Согласовано _____

(подпись начальника кадровой службы)

Мероприятия по подбору персонала гостиницы «__»

Сроки закрытия вакансий: 28 дней на новую должность; 14 дней в результате замены.

Мероприятие	Сроки	Ответственность
Планирование персонала. Составление прогноза	Ежемесячно, до 20 числа	Начальник кадровой службы
Согласование прогноза с начальником планово-экономического отдела	В течение двух дней	Начальник кадровой службы, начальник планово-экономического отдела
Согласование прогноза с директором предприятия	На 3-й день	Начальник кадровой службы
Оформление заявки на подбор (при увольнении сотрудника согласование заявки с директором предприятия)	В течение одного дня с момента подачи заявления об увольнении сотрудника	Закрепленный за заявкой менеджер кадровой службы
Предварительная подготовка документов: должностной инструкции, регламент и контрольные точки	Первый день после согласования заявки (планирования)	Специалист по подбору персонала
Проведение совещания с целью конкретизации требований к специалисту, регламента работы и форм отчетности, механизма взаимодействия с другими специалистами, план 3–5-дневной стажировки	Второй день после согласования заявки (планирования)	Начальник кадровой службы, специалист по подбору персонала
Доработка необходимого пакета документов: папки нового сотрудника (должностная инструкция, регламент и контрольные точки, формы отчетов, план)	В течение двух дней с момента проведения совещания	Специалист по подбору персонала

Приложение 5

Виды вопросов, которые следует задавать во время собеседования при отборе персонала в гостиницах

1. Вопросы, требующие развернутых ответов (такие вопросы предпочтительны, поскольку вынуждают кандидата лучше «раскрываться», например: «Насколько хорошо вам удается работать в условиях сильного стресса (со сложными клиентами и т. п.)?»¹).

2. Вопросы, предполагающие однозначные ответы (например: «Вы готовы приступить к работе со среды?» или когда уточняете: «Вы проработали в гостинице «___» два года?»).

3. Вопросы, имеющие целью более реально оценить ответы на предыдущие вопросы («А были ли у вас ситуации, в которых все складывалось не столь удачно?»).

4. Вопросы, иллюстрирующие рассказ о стиле поведения («Расскажите о том, как вы решали вопрос с...»; или «Приведите пример того, как...»).

5. Если вас что-то насторожило, то спросите: «Приходилось ли вам и в других случаях вести себя подобным образом?».

6. Чтобы направлять беседу, можно воспользоваться концовкой «не так ли?» (например: «Поскольку времени у нас мало, мне кажется, стоит перейти к следующему кругу вопросов, не так ли?»).

7. Зеркальные вопросы, когда утверждение кандидата вы повторяете в вопросительной форме и выдерживаете паузу (например, если кандидат сказал, что он коммуникабелен, зеркальный вопрос таков: «Вы коммуникабельны?»).

8. Вопросы, требующие выбора и его обоснования (например: «Хотелось бы знать, что вы предпочтете, если...?»).

¹ Файбушевич С. Методика собеседования при приеме на работу. С сайта <http://hrm.ru>

9. Предлагается ситуация, и вы спрашиваете мнение собеседника (например: «Мне всегда казалось, что обслуживать клиента следует только после того, как он оплатил счет, а как выдумаете?»).

10. Наводящие вопросы («Мы считаем, что клиент всегда прав, а что вы думаете по этому поводу?»).

11. Серии вопросов, чтобы сосредоточить внимание на разных аспектах ситуации (например: «Можете ли вы работать в авральном режиме?», «Расскажите о ситуациях, когда вам приходилось это делать», «Трудно ли было уложиться в срок?», «Как возникла критическая ситуация?», «По чьей вине?», «Что вы делали?» и т. д.). Выдав всю серию вопросов «одной обоймой», вы можете проверить, способен ли кандидат быстро воспринимать информацию и принимать решения в стрессовом режиме.

12. Вопросы, развивающие предыдущий ответ («Расскажите об этом подробнее», «Приведите пример», «Это интересно», «Чему вас это научило?»).

Приложение 6

Пример личностной спецификации сотрудника гостиницы (требования к претенденту, предъявляемые в международных гостиничных цепях)

Группа качеств	Характеристики качеств ¹
Индивидуальные психологические и психофизиологические качества	<ul style="list-style-type: none"> • направленность личности; • интеллектуальный уровень; • эмоциональная устойчивость; • внимательность; • гибкость поведения; • отсутствие вредных привычек; • выносливость; • реактивность (точность, скорость).
Владение профессиональными знаниями	<ul style="list-style-type: none"> • стремление к новым знаниям; • способность анализировать и решать проблемы гостей; • умение вести себя в конфликтных ситуациях;
• способность анализировать и решать проблемы гостей;	<ul style="list-style-type: none"> • разговорная практика на иностранном языке; • владение профессиональной терминологией; • знание технологии гостиничного обслуживания; • навыки безопасного выполнения операций.
• умение вести себя в конфликтных ситуациях;	<ul style="list-style-type: none"> • умение общаться; • речевой этикет; • литературная речь; • знание иностранного языка.
Умение управлять:	<ul style="list-style-type: none"> • решительно действовать; • экономить; • собирать и распределять информацию; • мотивировать подчиненных.

¹ Ефимов С.Л. Управление персоналом: гостиничный бизнес. М. ТансЛит, 2008, С. 102–104

Окончание прил. 6

Группа качеств	Характеристики качеств
Умение взаимодействовать с людьми:	<ul style="list-style-type: none"> • умение устанавливать контакты; • умение письменно выражать свои мысли; • умение слушать; • умение быть доброжелательным; • умение понимать проблемы собеседника; • умение соблюдать этические нормы поведения.
Умение работать в команде:	<ul style="list-style-type: none"> • наличие навыков организации сотрудничества; • готовность посвятить себя общему благу.
Индивидуальные способности:	<ul style="list-style-type: none"> • стрессоустойчивость; • уверенность в себе; • критичность и гибкость мышления; • умение использовать чужой опыт; • самокритичность.
Социальные качества:	<ul style="list-style-type: none"> • сознательное отношение к делу; • пунктуальность; • обязательность; • аккуратность.

Приложение 7

Программа адаптации, план введения в должность

I. Общие положения

1.1 «Программа адаптации, план введения в должность» для новых сотрудников предназначена для введения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях гостиницы.

1.2. Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа гостиницы, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3. Данную программу должны знать и использовать в своей работе:

- топ-менеджмент;
- руководители служб (отделов);
- сотрудники гостиницы, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;
- сотрудники отдела персонала.

II. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока (ИС)

2.1. Критерий прохождения ИС будет определяться по двум показателям:

- критерий эффективной работы – выполнение плана работы на период ИС;
- критерий эффективной адаптации – положительное заключение менеджера по персоналу.

2.2. Критерий эффективности работы определяется выполнением «Плана работы на испытательный срок», который составляет и контролирует его выполнение непосредственный руководитель.

Составляется календарь встреч с непосредственным руководителем по принципу: первая неделя – каждый день после рабочего дня, вторая неделя – один раз в два дня и т. д.

Цель встреч: координирование работы сотрудника, определение сильных и слабых сторон в работе, обеспечение выполнения стандартов обслуживания, фокусирование сотрудника на результат.

2.3. Критерий эффективной адаптации определяется планом работы с менеджером по персоналу. Составляется календарь встреч с менеджером по персоналу по принципу: первая неделя – каждый день после встречи с непосредственным руководителем, вторая неделя – на следующий день после встречи с непосредственным руководителем и т. д.

Цель встреч: помочь сотруднику быстрее и легче адаптироваться в гостинице, а также определить его сильные стороны и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.

Во время испытательного срока непосредственным руководителем нового сотрудника заполняется форма: «Оценка работника во время прохождения испытательного срока».

2.4. После прохождения испытательного срока непосредственный руководитель заполняет лист «Оценочная карта нового сотрудника».

В последний день ИС проводится собрание: участвуют непосредственный руководитель и менеджер по персоналу. На собрании решается вопрос о дальнейшем сотрудничестве с работником и определяется план его дальнейшего развития.

III. План введения в должность

3.1. Собеседование с менеджером по персоналу.

3.1.1. Вручение буклета, краткий комментарий к его содержанию: история гостиницы: когда открыта, кто учредители, каковы основные акционеры, цели и перспективы развития.

3.1.2. Положение гостиницы в настоящее время.

3.1.3. Ознакомление с организационной структурой гостиницы.

3.1.4. Знакомство с порядками и традициями компании:

- требования к внешнему виду;
- график работы;

- организация питания;
- регламентированные перерывы на чай / кофе и отдых;
- пользование телефоном в личных целях;
- политика компании в отношении сверхурочных работ;
- дни и порядок выплаты зарплаты.

3.2. Представление нового сотрудника. Знакомство сотрудника с руководителем структурного подразделения, в которое он выходит на работу, уточнение роли значения отдела в структуре и деятельности гостиницы.

3.3. Представление непосредственному руководителю.

3.3.1. Знакомство сотрудника с руководителем службы (отдела).

3.3.2. Должностные обязанности (по инструкции).

3.3.4. Функции других сотрудников в службе (отделе).

3.3.5. Порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов).

3.3.6. Принятые в службе (отделе) методы планирования, отчетности и контроля.

3.3.7. Представление наставника из числа опытных сотрудников отдела.

3.3.8. Порядок взаимодействия с другими службами и отделами гостиницы.

3.4. Знакомство с коллегами и рабочим местом.

3.4.1. Взаимное представление сотрудников.

3.4.2. Уточнение расположения рабочего места, его технической оснащенности и комплектации.

3.5. Знакомство с сотрудниками других служб (отделов), с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

3.6. Оформление в отделе кадров. Оформление документов в отделе кадров в соответствии с «Положением о приеме на работу в гостиницу». В обязательном порядке новый сотрудник подписывает документ «О неразглашении коммерческой тайны и конфиденциальной информации».

3.7. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. Отдел персонала инициирует заполнение сотрудником «Личного плана профессионального

и служебного развития». План служит основой для определения профессиональных и служебных интересов сотрудника, возможных путей мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации. Индивидуальный план прохождения испытательного срока с оценками, комментариями и решением генерального директора, а также личный план профессионального и служебного развития передаются в отдел персонала для дальнейшей работы. Копии приобщаются к личному делу сотрудника.

3.8. В случае если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя генерального директора о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела персонала. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и нежелании продолжать трудовые отношения с сотрудником ему сообщают как минимум за три дня до даты истечения испытательного срока в письменной форме под подпись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

Приложение 8

План работы нового сотрудника на испытательный срок

Ф.И.О. сотрудника, должность, структурное подразделение

Утверждаю:

_____ (должность)

_____ (Ф.И.О.)

«__» _____ 201_г.

Испытательный срок _____ месяц

№	Задание	Сроки выполнения	Ответственное лицо	Оценка выполненного задания	Подпись
1					
2					
3					
№	Задание	Сроки выполнения	Ответственное лицо	Оценка выполненного задания	Подпись
4					
5					
6					

Разработал план работы: _____ (Ф.И.О., должность)
(подпись)

Ознакомлен: _____ (Ф.И.О., должность)
(подпись)

Приложение 9

Оценка сотрудника во время прохождения испытательного срока

Ф.И.О. работника (полностью): _____

Должность: _____

Подразделение: _____

Дата выхода на работу: _____ Исп. срок _____ мес.

Оценка работника за период с «__» _____ 201_г. по

«__» _____ 201_г.

Показатель	Оценка			
	плохо	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо
Результативность работы	Комментарий:			
Знания и навыки по профилю должности	Комментарий:			
Отношение к работе, работоспособность	Комментарий:			
Инициативность, творческие способности	Комментарий:			
Дисциплинированность, управляемость	Комментарий:			
Отношения с внешними партнерами	Комментарий:			
Отношения в коллективе	Комментарий:			
Лояльность компании	Комментарий:			

Рекомендация (обвести номер предлагаемого решения):

1. Продолжить проверку в период установленного испытательного срока.
2. Уволить как не прошедшего испытание, искать замену.
3. Приступить к поиску замены в связи с предполагаемым увольнением.

Срок увольнения с «__» _____ 201__ г.

4. Считать прошедшим испытание.
5. Другое (раскрыть) _____

«__» _____ 201__ г. _____ (Ф.И.О., должность)

Приложение 10

Стандарт адаптации персонала

Дата введения _____

1. Область применения

Настоящий стандарт устанавливает организацию и порядок проведения процесса адаптации вновь принятых работников: специалистов и служащих.

Стандарт предназначен для менеджеров, руководителей структурных подразделений, сотрудников отделений банка, назначаемых наставниками.

2. Термины, определения и сокращения

2.1. В настоящем стандарте применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Адаптация – процесс вхождения нового работника в организацию, включающий усвоение работником норм и правил, по которым живет организация, вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений, овладение новым работником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике.

В настоящем стандарте применяют следующие сокращения:

УП – управление персоналом;
ОПП – отдел по подбору персонала;
ООРП – отдел обучения и развития персонала.

3. Общие положения

3.1. Процедура адаптации работников направлена на:

- обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;

- снижение дискомфорта первых дней работы;
- объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

3.2. Продолжительность адаптационного периода – три месяца, по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику.

3.3. Подготовка к реализации процесса адаптации нового работника начинается с момента поступления в УП заявки на подбор персонала на вакантную должность. Отдел по подбору персонала УП предоставляет информацию в Отдел обучения и развития персонала УП о подаче работником заявления о приеме на работу, анкетные данные работника (анкета, резюме, результаты собеседования).

3.4. Вновь принятым работникам назначается наставник из числа персонала структурного подразделения. Права и обязанности наставника определяются Положением о наставничестве.

4. Порядок проведения процесса адаптации

4.1. При оформлении документов о приеме на работу нового работника ОПП должен направить его в ООРП для разработки процесса адаптации на предприятии.

4.2. Специалист ООРП составляет план мероприятий, необходимых для адаптации работника на предприятии, знакомит с ним нового сотрудника (работника), передает план и форму оценки деятельности работника руководителю подразделения. В период адаптации поддерживает контакт с вновь принятым работником для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

4.3. Процесс адаптации нового работника состоит из следующих основных частей: введение в организацию, введение в подразделение, вхождение в должность.

4.4. Введение в организацию. Этот этап происходит в головном офисе при постоянном участии сотрудника ООРП.

4.4.1. Перед вручением пропуска сотрудник Службы безопасности осуществляет знакомство и обсуждение с работником документов:

- положение о правилах пропускного и внутриобъектового режима;
- инструкция по пользованию электронным пропуском.

4.4.2. Перед началом работы нового работника ООРП осуществляет знакомство и обсуждение с работником документов:

- правила внутреннего распорядка;
- коллективный договор.

4.4.3. Перед началом работы нового работника специалист ООРП направляет его на специально разработанные и проводимые ООРП курсы согласно «Положению о курсах профессиональной подготовки новых сотрудников», на которых происходит знакомство с организационной структурой и историей компании, а также прививаются основы корпоративной культуры.

4.5. Введение в подразделение. Этот этап происходит непосредственно в подразделении компании и курируется непосредственным руководителем.

4.5.1. Управляющий отделения знакомит нового сотрудника с его непосредственным руководителем и наставником (с их краткой характеристикой), а также представляет нового работника коллективу.

4.5.2. Непосредственный руководитель знакомит нового работника с остальными сотрудниками, с распределением должностных обязанностей, рассказывает о месте и роли структурного подразделения в структуре предприятия, его задачах и функциях, раскрывает взаимосвязь с другими отделами.

4.5.3. Наставник знакомит нового работника с расположением производственных, служебных и бытовых помещений, со способами коммуникации внутри коллектива, с традициями и т. д.

4.6. Вхождение в должность.

4.6.1. Непосредственный руководитель знакомит нового работника с должностными обязанностями и правами, с должностной инструкцией, с документами, инструкциями и т. д., которые он должен знать и руководствоваться которыми должен в процессе работы.

4.6.2. Непосредственный руководитель в течение первых трех дней после выхода нового работника составляет план работы согласно должностной инструкции на период его адаптации. Экземпляр плана должен быть у работника, наставника и непосредственного руководителя.

4.6.3. Наставник контролирует выполнение плана работника, оказывает ему необходимую помощь в решении производственных задач.

5. Анализ работы сотрудника в период адаптации

5.1. Предварительный анализ работы вновь принятого работника.

5.1.1. Предварительный анализ работы нового работника осуществляется по истечении первого и второго месяца его адаптации на предприятии.

5.1.2. При предварительном анализе непосредственный руководитель, наставник, специалист ООРП рассматривают следующие вопросы:

- анализ процесса адаптации работника на предприятии;
- выполнение на данный период индивидуального плана работ;
- обозначение сильных и слабых сторон работника;
- обсуждение того, что необходимо улучшить;
- необходимая помощь со стороны организации.

5.1.3. Непосредственный руководитель, наставник при необходимости по результатам предварительного анализа корректируют план работы нового работника, дополнительно разрабатывают и принимают необходимые меры для ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации работника.

5.2. Заключительный анализ работы вновь принятого работника.

5.2.1. Заключительный анализ работы нового работника осуществляется за семь рабочих дней до окончания адаптационного периода работника.

5.2.2. Наставник заполняет пункт 1 формы «Оценка деятельности работника в период адаптации».

5.2.3. Непосредственный руководитель дает оценку качества реализации сотрудником плана работы, заполняет пункт 2 формы «Оценка деятельности работника в период адаптации».

5.2.3. Руководитель подразделения после обсуждения с непосредственным руководителем, наставником проводит анализ адаптации нового работника и дает рекомендации о завершении или продолжении процесса адаптации (пункт 3 формы «Оценка деятельности сотрудника в период адаптации»).

5.2.4. В том случае если руководитель подразделения считает, что новый работник завершил процесс адаптации, заполненная форма «Оценка деятельности работника в период адаптации» передается в ООРП для хранения.

5.2.5. Если вновь принятому работнику по заключению руководителя подразделения необходимо продолжение адаптации, то непосредственный руководитель, наставник, специалист ООРП разрабатывают и реализуют дополнительные мероприятия, направленные на его адаптацию.

5.3. Заполненная форма «Оценки деятельности работника в период адаптации» хранится в специальной папке в ООРП.

Приложение 11

Оценка деятельности работника в период адаптации

Ф.И.О. работника _____

Должность _____ Подразделение _____

Дата выхода на работу _____ Дата окончания испытательного срока _____

Оценка работника за период с _____ по _____

Дата заполнения отзыва _____

1. Оценка личностных и деловых качеств работника (заполняется наставником, непосредственным руководителем).

Оцените выраженность личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы поставьте галочку.

№	Категория	Отметка
1. Исполнительность		
1.1	Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения	
1.2	Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, не выдерживает сроки выполнения заданий	
1.3	Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный для этого срок	
1.4	Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда – по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство	
1.5	Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания	
2. Профессиональные знания и умения		
2.1	Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор	
2.2	Свое дело знает, но не более того	

Продолжение прил. 11.

№	Категория	Отметка
2.3	Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень	
2.4	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое	
2.5	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить в своей работе	
3. Отношение к работе		
3.1	К работе относится без интереса, пассивен	
3.2	Отношение к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен	
3.3	К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	
3.4	К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно	
3.5	Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы	
4. Работоспособность		
4.1	Низкая	
4.2	Ниже среднего	
4.3	Средняя	
4.4	Высокая	
4.5	Очень высокая	
5. Инициативность		
5.1	Не проявляется	
5.2	Проявляется редко	
5.3	Проявляется в половине ситуаций	
5.4	Проявляется в большинстве случаев	
5.5	Проявляется всегда	

Продолжение прил. 11.

№	Категория	Отметка
6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации		
6.1	Не проявляется	
6.2	Проявляется редко	
6.3	Проявляется в половине ситуаций	
6.4	Проявляется в большинстве случаев	
6.5	Проявляется всегда	
7. Коммуникабельность		
7.1	Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов – либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует	
7.2	Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов	
7.3	Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов	
7.4	Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания	
7.5	Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания.	
8. Умение координировать и взаимодействовать		
8.1	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель	
8.2	Не может справиться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	
8.3	Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается	

Продолжение прил. 11.

№	Категория	Отметка
8.4	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников	
8.5	Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы	
9. Аналитические способности		
9.1	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства	
9.2	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя	
9.3	Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем скорректировать ситуацию	
9.4	Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач. Старается делать выводы и корректировать деятельность	
9.5	Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности	

2. Оценка качества выполненной работы согласно плану работ сотрудника (работника): _____

3. Рекомендации _____

Руководитель подразделения _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Наставник _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Работник _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

Приложение 12

Оценочная карта нового сотрудника

Важно узнать Ваше мнение относительно качеств и навыков, которые проявил ФИО, должность _____ в период испытательного срока.

Показатель	Оценка			
	плохо	удовлетвори- тельно	хорошо	очень хорошо
Результативность работы	Комментарий:			
Знания и навыки по профилю должности	Комментарий:			
Отношение к работе, работоспособность	Комментарий:			
Инициативность, творческие способности	Комментарий:			
Дисциплинированность, управляемость	Комментарий:			
Отношения в коллективе	Комментарий:			
Лояльность к компании	Комментарий:			

Дополнительная информация, которой Вы хотели бы поделиться:

« _____ » _____ 201__ г. _____
 (Ф.И.О., должность) (подпись)

Приложение 13

Личный план профессионального и служебного развития

Ф.И.О. работника (полностью): _____

Должность: _____

Подразделение: _____

Ф.И.О. руководителя подразделения _____

1. Опишите, пожалуйста, те качества, навыки и знания, которые необходимы специалисту на Вашем рабочем месте для наиболее продуктивного выполнения своих должностных обязанностей, и оцените степень развития этих навыков у Вас по 5-бальной шкале.

Знания, умения, навыки	Оценка
Знания, умения, навыки	Оценка

2. Каковы Ваши планы для более полного овладения указанными выше знаниями и навыками (если они есть)? Напишите, пожалуйста, каким образом и в какие сроки Вы собираетесь эти планы осуществить?

3. Опишите, пожалуйста, как Вы видите свое место в компании в перспективе. Каких знаний и навыков не хватает Вам в настоящее время, чтобы продуктивно работать на этом месте?

4. Опишите, пожалуйста, свои планы по дальнейшему профессиональному развитию, а также укажите сроки, которые Вам могут для этого понадобиться.

5. Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень влияния на Ваше желание работать в компании следующих факторов:

Факторы	Оценка
Престиж работы в гостинице	
Бренд гостиницы	
Возможность профессионального роста	
Возможность служебного роста	
Интересная творческая работа	
Самостоятельность и ответственность позиции	
Факторы	Оценка
Дружелюбный коллектив	
Возможность повышения материального благосостояния	
Комфортные условия работы	

6. Закончите, пожалуйста, следующие предложения, чтобы получилось целостное высказывание:

а) Работа данного профиля в моем понимании – это:

б) В работе меня больше всего интересует

в) Думаю, что наиболее важным в этой работе является

г) Мне нужна такая работа, чтобы

д) Думаю, что главной трудностью, которая ожидает меня на такой работе, является

Приложение 14

Содержание «Книги сотрудника»

1. Приветствие генерального директора.
2. Наша гостиница:
 - история развития гостиница; основные достижения;
 - видение, миссия, корпоративные ценности;
 - стратегические приоритеты развития;
 - организационная структура компании;
 - коллегиальные органы управления.
3. Наши сотрудники:
 - руководители гостиницы;
 - ключевые сотрудники;
 - лучшие сотрудники.
4. Наша жизнь:
 - ежегодные корпоративные мероприятия;
 - корпоративные традиции;
 - кодекс корпоративной этики.
5. Наши правила:
 - правила внутреннего трудового распорядка;
 - понятие коммерческой тайны;
 - оценка работы персонала;
 - обучение персонала;
 - социальная программа для сотрудников;
 - поощрения за успехи в работе;
 - средства коммуникации;
 - правила работы с документами;
 - дисциплинарные меры.
6. Телефонный справочник гостиницы.
7. Для записи.

Приложение 15

Адаптационный лист сотрудника гостиницы

Ф.И.О. _____
 Должность _____
 Служба (отдел) _____
 Руководитель службы (отдела) _____
 Дата выход на работу «___» _____ 201__ г.
 Испытательный срок с «___» _____ 201__ г. по «___» _____ 201__ г.

Задачи на испытательный срок:

1. ...

Мероприятия по адаптации

Мероприятие	Дата, время	Ответственный исполнитель	Подпись о выполнении
Прохождение Welcome-тренинга		Бизнес-тренер	
...			

Мероприятия к исполнению

Дата, время	Мероприятие	Ответственный исполнитель	Подпись о выполнении	Комментарий
	Оформление документов о приеме на работу в гостиницу	Специалист по кадрам		
...	...			
	Принятие решения о дате окончания испытательного срока	Руководитель		

Подпись руководителя _____ (Ф.И.О.)
 Ознакомлен: _____ (подпись и Ф.И.О. сотрудника)
 «___» _____ 201__ г.

Приложение 16

Обращение к сотруднику в его первый рабочий день в гостинице

Сегодня Ваш первый рабочий день, и мы желаем Вам стать полноценным работником нашей компании и частью большого сплоченного коллектива, объединенного общими целями, имеющего собственные традиции и внутреннюю культуру. Наша гостиница в стремлении к стабильности развития бизнеса ориентирована на долгосрочное сотрудничество с каждым работником, принятым в наш коллектив. Главное условие для наших сотрудников – работать максимально эффективно, расценивать интересы компании как свои личные, не останавливаясь на достигнутых результатах.

О гостинице: Гостиница «___» – это гостиница международного уровня, истинное сочетание стиля, сервиса и гостеприимства. Гостиница предлагает широкий ассортимент услуг, способный удовлетворить как бизнесменов, так и туристов. В гостинице ___ номеров, оборудованных по самым современным международным стандартам, ресторан с русской и европейской кухней, конференц-зал и переговорная комната вместимостью до ___ человек, многофункциональный бизнес-центр.

Миссия нашей компании – «Максимум внимания каждому гостю, чтобы его пребывание у нас было приятным и комфортным. Мы – уютный дом вдали от дома».

Ценности гостиницы. Система ценностей представляет собой перечень норм, которыми руководствуется каждый из нас, от генерального директора до рядового работника, при оценке правильности своих действий и действий своих коллег на работе. Эти принципы являются общими для любого рабочего места в нашей компании. *Мы ценим превыше всего: гостеприимность и внимание к гостям, порядочность и честность, профессионализм и трудолюбие, целеустремленность и постоянное развитие.* Только опираясь на эти качества каждого сотрудника, мы вместе сможем сделать свою гостиницу любимым местом для гостей и любимым местом для работы! Мы надеемся, что эти качества станут самыми важными и для вас.

Принципы обслуживания: гость – это самый важный человек в нашей гостинице. Театр невозможен без зрителей, а гостиница – без гостей. Мы должны сделать все, чтобы гостю у нас понравилось.

Приоритеты работы. В любой ситуации наши работники должны соблюдать следующие приоритеты:

1. *Интересы гостя* 2. *Интересы гостиницы* 3. *Все прочие интересы,*

Если Вам кажется, что интересы гостя вступают в противоречие с интересами гостиницы, обратитесь к своему руководителю (администратору смены / менеджеру). Если Вы не можете воспользоваться помощью руководителя, соблюдайте интересы гостя прежде всего!

Руководствуясь нашими ценностями, принципами и приоритетами, применяя их в работе, во взаимоотношениях как с гостями, так и с коллегами, Вы станете ценным и незаменимым сотрудником гостиницы.

Структура компании и взаимоотношения сотрудников. На сегодняшний день в гостинице насчитывается более ___ сотрудников, работающих в ___ подразделениях. Структура компании разрабатывается руководителями подразделений и утверждается генеральным директором. Генеральный директор гостиницы принимает самостоятельные решения по открытию и сокращению рабочих мест.

Руководство компании поддерживает политику открытых дверей для своих сотрудников. Это означает, что непосредственный руководитель всегда готов выслушать своего подчиненного и отреагировать соответствующим образом.

Компания и работник. Наша компания уважает индивидуальность и ценность каждого работника, поощряет инициативность, направляя и одновременно обеспечивая свободную творческую деятельность. Эффективная работа в компании является для каждого из нас самой надежной гарантией благополучного будущего. Надеемся, что работа в нашей компании принесет Вам профессиональное удовлетворение и финансовое благополучие.

Корпоративный стиль и поведение. Одна из формул успеха нашего бизнеса: «Хорошие манеры прибыльны». Главным украшением нашей гостиницы является ее персонал. Наше поведение, отношение к гостям и коллегам, внешний вид говорят о каждом

из нас и о гостинице в целом, создают репутацию и позитивный имидж компании. Постоянно стремитесь к поддержанию и улучшению имиджа гостиницы вместе с коллегами.

В нашей компании сложились **определенные нормы и правила поведения**. Одно из первых правил – *доброжелательность*. Чаще улыбайтесь! Старайтесь быть приветливым и терпимым. Не отпугивайте мрачным видом и суровым выражением лица. Помните, настоящего профессионала ничто не выбьет из колеи, при любых обстоятельствах он может сохранить лицо. Не обижайтесь на критику. Если она направлена на ваши ошибки, поблагодарите. Если критика кажется несправедливой, то скажите себе, что вы выше этого, и не обращайтесь на обидчика. Не раздражайтесь по пустякам. Помните, что и вы можете кому-то не нравиться.

Второе правило – *конфиденциальность*. Информация является важнейшим достоянием компании. В гостинице действует Положение о коммерческой тайне, с которым каждый сотрудник знакомится под подпись при приеме на работу.

Разглашение конфиденциальной информации является нарушением условий трудового договора со стороны работника и влечет за собой ответственность вплоть до увольнения. В общении с коллегами соблюдайте конфиденциальность, цените оказанное вам доверие. Помните, что лучше промолчать, чем сказать лишнее. Не будьте излишне любопытны, не задавайте вопросов, не относящихся к Вашей трудовой деятельности, не выясняйте подробности личной жизни коллег. Проявляйте дипломатичность.

Внешний вид. В нашей компании при общении с гостями и коллегами приемлем исключительно деловой стиль, который касается не только стиля поведения и общения, но и соответствующего стиля одежды. В гостинице полагается одеваться скромно. Мужчинам рекомендуется носить костюм или пиджак с брюками сдержанных тонов или в тонкую полоску. Спортивные жакеты, джинсы, бриджи, яркие (с рисунком) спортивные майки не разрешены. Женщинам рекомендуется носить костюм: юбка с пиджаком, брюки с пиджаком, платье с пиджаком или жакетом. Одежда, предназначенная для часов досуга, вечерняя одежда, оголяющая плечи и спину, открытые летние платья и короткие юбки, не соответствующие рабочей атмосфере, не разрешены.

Рабочее время и режим работы. Рабочее время и режим питания персонала регламентируется Правилами внутреннего трудового распорядка, с которыми каждый работник знакомится под подпись при приеме на работу.

Компания предоставляет своим сотрудникам возможность питаться в служебной столовой, расположенной на ___ этаже. Для оплаты питания используется пластиковая карта, которую можно получить в первый рабочий день в службе персонала.

Запрещается.

1. Употребление алкогольных и слабоалкогольных напитков на рабочем месте и в помещениях гостиницы.

2. Курение на рабочем месте, перед служебными входами и основным входом в гостиницу. Для курения необходимо использовать подвальное помещение.

По всем возникающим вопросам Вы всегда можете обратиться к своему наставнику, руководителю или в службу персонала.

Руководство гостиницы поздравляет Вас с первым рабочим днем и надеется, что Вы успешно пройдете испытательный период и станете достойным работником компании.

Добро пожаловать в наш дружный коллектив!!!

Приложение 17

Индивидуальный план введения в должность «портье по обслуживанию гостей»

УТВЕРЖДАЮ:
Директор гостиницы

_____ (Ф.И.О.)

« ____ » _____ 201__ г.

_____ (Ф.И.О.)

_____ (наименование предприятия)

Содержание обучения	
Собеседование с претендентом: диагностика общих способностей и психологических особенностей	Психолог
Диагностика знаний иностранного языка и специальных навыков применительно к специфике работы в службе приема и размещения	Тренинг-менеджер
Административная проверка производственно-административных способностей	Начальник службы приема и размещения
Ознакомление с административно-производственной документацией: • положение о персонале; • правила внутреннего трудового распорядка; • должностная инструкция портье по обслуживанию	Начальник службы приема и размещения
• стандарты поведения и внешнего вида; • стандарты телефонного этикета; • стандарты поведения в конфликтных ситуациях	Психолог
Стандарты поведения в чрезвычайной ситуации	Сотрудник службы безопасности
Занятия по правилам пожарной безопасности	Сотрудник службы безопасности

Продолжение прил. 17

Содержание обучения	
Обзорная экскурсия по гостиничному комплексу: история возникновения, краткое ознакомление со службами	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Структура служб гостиницы, взаимодействие	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Номерной фонд гостиницы: структура, местоположение, категории номеров (подробная характеристика номеров), цены номерного фонда, расположение служебных и подсобных помещений, лифтовых холлов (служебных и гостевых)	Служба номерного фонда
Дополнительные услуги, предоставляемые гостям, проживающим в гостинице	Служба размещения (старший портье, наставничество)
Служба размещения: структура, цели, задачи, место в структуре служб гостиницы и взаимодействие с ними, технология работы каждого участка службы	Служба размещения (старший портье, наставничество)
Ознакомление с компьютерной программой управления гостиницей	Служба размещения (старший портье, наставничество)
Технология работы портье: отработка практических навыков	Служба размещения (старший портье, наставничество)
Психология и этика общения в гостеприимстве: • особенности работы за стойкой; • деловой этикет; • нормы и правила общения по телефону; • психология коммуникации	Служба персонала (психолог)
Способы саморегуляции психологического самочувствия	Служба персонала (психолог)
Тренинг по развитию коммуникативных способностей	Служба персонала (тренинг-менеджер)

Окончание прил. 17

Тренинг по развитию организационных навыков	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг эффективных продаж	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Тренинг телефонного этикета	Служба персонала (тренинг-менеджер)
Ознакомление с технологией работы номерного фонда (работа в качестве помощника)	Служба номерного фонда (супервайзер)
Экзамен по технологии работы на должности «Портъе по обслуживанию гостей»	Служба персонала, служба номерного фонда, служба приема и размещения

Приложение 18**Пример анкеты для сотрудников,
назначенных на новую должность в гостинице**

Фамилия, имя, отчество _____

Ранее занимаемая должность, структурное подразделение _____

Новая должность, структурное подразделение _____

Дата назначения «__» _____ 201__ г.

Испытательный срок в новой должности: с «__» _____ 201__ г.

по «__» _____ 201__ г.

1. Было ли Ваше назначение для неожиданным Вас:
 - да;
 - нет, я знал об этом заранее;
 - другое.
2. Какие зоны профессионального развития Вы определили для себя сразу после назначения (т. е. чему Вам пришлось дополнительно обучиться)? _____
3. Был ли у Вас наставник:
 - да;
 - нет.
4. Если да, то как Вы с ним взаимодействовали? _____
5. Если нет, то испытывали ли Вы потребность в дополнительном общении с более опытным коллегой? _____
6. Что было наиболее сложным в первый месяц работы после продвижения? _____
7. Дефицит какой информации Вы испытывали в первое время на новой должности? _____

8. Какие задачи и кем были поставлены перед Вами на период испытательного срока в новой должности? _____

9. Подводились ли итоги Вашей работы в новой должности в первые месяцы? Если да, то как и когда это происходило? _____

10. По каким критериям оценивалась Ваша работа в новой должности в период испытательного срока? _____

11. За какой период времени, по Вашему мнению, Вы освоились в новой должности? _____

12. Какие службы (отделы) гостиницы и/или сотрудники оказали Вам наибольшую поддержку в первые месяцы работы в новой должности? _____

13. Какие у Вас есть предложения по улучшению процесса адаптации наших сотрудников после продвижения на новую должность? _____

Приложение 19

Положение о наставничестве

Утверждено

приказом № __ от «__» _____ 201 __ г.

«Об утверждении Положения о наставничестве»

1. Цели и задачи наставничества

1.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

1.2. Основными задачами наставничества являются:

- а) ускорение процесса обучения нового сотрудника основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;
- б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью до трех месяцев.

2.3. Наставники подбираются из числа наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, отличающихся способностью и готовностью делиться своим опытом, имеющих системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданных делу компании, поддерживающие ее стандарты и правила работы, обладающих коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

2.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.

2.5. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится при промежуточном и итоговом контроле.

2.6. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, оценка проводится методом «360 градусов», т. е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

2.7. Система мотивации наставника:

1-й вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 (две тысячи пятьсот) рублей.

2-й вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

3-й вариант – при выявлении неудовлетворительной работы наставника ему объявляется замечание.

3. Стандарты наставника с новым сотрудником

3.1. Доброжелательное, позитивное отношение к новому сотруднику.

3.2. Рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени.

3.3. Последовательная передача необходимой информации, знаний, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной.

3.4. Отслеживание обратной связи, контроль освоения знаний в ходе наставничества.

3.5. Осуществление текущего контроля над работой нового сотрудника, своевременная коррекция неправильных действий в работе.

3.6. Проявление заботы о новом сотруднике: обстоятельное разъяснение вопросов, привитие культуры компании.

3.7. Своевременное доведение информации до руководителя подразделения о соответствии / несоответствии нового сотрудника данной должности, участие в оценке нового сотрудника на промежуточном контроле.

4. Обязанности наставника

Наставник обязан:

4.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.

4.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.

4.3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.

4.4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

4.5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

4.6. Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока, до момента назначения его на определенную должность.

5. Права наставника

5.1. Наставник с согласия непосредственного руководителя подключает для дополнительного обучения стажера других сотрудников.

5.2. Требует рабочие отчеты у нового сотрудника как в устной, так и в письменной форме.

5.3. Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

Начальник Управления персонала _____

«__» _____ 201_ г.

Начальник юридического отдела _____

«__» _____ 201_ г.

Приложение 20

Положение о системе обучения в гостинице

1. Общие положения¹

1.1. Обучение персонала всех уровней является ключевой составляющей развития персонала в целом и способствует укреплению конкурентного преимущества гостиничного предприятия.

1.2. Основные цели обучения персонала:

- подготовка персонала к выполнению новых производственных задач, работа на опережение;
- систематическое обновление знаний сотрудников;
- повышение профессиональной культуры персонала;
- подготовка кандидатов кадрового резерва;
- повышение профессионального рейтинга сотрудников в гостиничном предприятии и на рынке труда.

1.3. Обучение является стимулирующим фактором: как неотъемлемый атрибут карьерного продвижения; как часть компенсационного пакета; как составляющая часть корпоративной культуры.

1.4. Обучение персонала проводится по нескольким направлениям в зависимости от его категории:

- программы обучения руководящего персонала;
- переподготовка, повышение квалификации, допуски, аттестации специалистов;
- повышение квалификации, освоение смежных профессий, повторные проверки знаний рабочего персонала.

1.5. Формы обучения персонала:

- индивидуальное и групповое;
- внешнее и внутреннее.

Внешнее обучение:

- обучение по долгосрочным академическим программам учебных заведений (программы среднего специального образования, бакалавриата, специалистов, магистратуры, MBA);

¹ Сборник методических материалов для преподавателей профильных учебных заведений гостинично-туристического комплекса города Москвы. Ч. 2. М.: ГАО «Москва», 2006.

- обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров (курсы переподготовки, повышения квалификации, тренинги, семинары и т. п.);
- аттестации;
- обучение и аттестация рабочих по правилам охраны труда и техники безопасности.

Внутреннее обучение (обучение проводится на территории гостиничного предприятия в специально выделенных для этих целей помещениях или на арендуемых площадях):

- лекции, семинары для руководящего персонала;
- обучение персонала подразделений в группах до 20 человек;
- адаптационное обучение для вновь принятых работников;
- индивидуальные и групповые программы наставничества;
- интерактивное обучение «Интранет-проект» (образовательная часть).

1.6. Методы обучения, используемые в гостиничном предприятии:

долгосрочные академические программы учебных заведений (программы среднего специального образования, программы бакалавриата, специалистов, магистратуры, MBA):

- семинары;
- тренинги;
- видеокурсы;
- наставничество;
- стажировки;
- интерактивное обучение «Интранет-проект»;
- самообучение и саморазвитие.

План и бюджет обучения на учебный год утверждается генеральным директором ежегодно в августе по представлению директора по персоналу.

Ответственность за исполнение плана обучения и четкое следование бюджету несет директор по персоналу.

2. Определение потребности в обучении

Ежегодно в первой декаде июля издается приказ, где провозглашается заявочная кампания: до 5 августа всем структурным подразделениям необходимо сформулировать в письменном виде на стандартном бланке свои потребности в обучении.

Заявки от структурных подразделений поступают в отдел управления персоналом гостиничного предприятия.

Также источником данных для планирования обучения служат личные планы развития кандидатов кадрового резерва, рекомендации комиссии по деловой оценке, аттестации.

На основании заявок, с точки зрения целесообразности для гостиничного предприятия, создаются программа и бюджет обучения на учебный год.

Специалисты отдела управления персоналом проводят мониторинг учебных центров и представленных на рынке программ, выбирают центры по критерию «качество – цена».

Личная инициатива работника в отношении получения высшего образования, второго высшего образования, переподготовки (в случае отказа в рекомендации непосредственного руководителя) может быть удовлетворена лишь по распоряжению генерального директора (виза на заявлении работника, которая может быть получена на приеме по личным вопросам).

Заявки от подразделений, не подавших в указанные сроки план обучения на текущий учебный год будут исполняться по мере выделения дополнительных средств в бюджет отдела управления персоналом. В данном случае ответственность за срыв обучения несет руководитель соответствующего подразделения.

Проведение дополнительных учебных мероприятий и выделение дополнительных материальных средств возможно только при утверждении данных изменений генеральным директором по представлению директора по персоналу.

3. Организационные мероприятия

Внутренние (корпоративные) лекционно-семинарские и тренинговые программы объявляются приказом по гостиничному предприятию за подписью генерального директора. Приказ выходит не менее чем за неделю до начала занятий, в нем указываются подробная тематика занятий, время и место их проведения, ответственное лицо. Данные могут дублироваться через Интранет, доску объявлений.

Желающие принять участие в программе группового обучения (но не заявленные в первичный список) сообщают об этом сотрудникам отдела управления персоналом и с разрешения непосредственного руководителя могут быть включены в список обучающихся.

Приложение 21

План карьерного роста сотрудников гостиницы

Образец для заполнения

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Должность, время ее занятия	Потенциал развития карьеры через		
				5 лет	10 лет	15 лет и более
1	Иванов Сергей Петрович	1983	Портье Службы приема и размещения (СПиР) с 15.01.2009 г.	Заместитель руководителя СПиР	Руководитель СПиР	Заместитель директора гостиницы
2	Козлов Федор Иванович	1991	Стюард с 27.04.2010 г.	Старший стюард	Заместитель руководителя службы питания	Руководитель службы питания гостиницы

Приложение 22

Образец плана карьеры сотрудника гостиницы

УТВЕРЖДАЮ:
Директор гостиницы

План карьеры

Общие сведения

1. Фамилия: Иванов.
2. Имя: Сергей.
3. Отчество: Петрович.
4. Должность: портье.
5. Возраст: 29 лет.
6. Стаж работы: 5 лет в гостиничном бизнесе, из них 2 года в данной гостинице, 1 год – на последнем месте.
7. Образование: высшее специальное, окончил в 2008 г. Институт туризма и гостеприимства (г. Москва), филиал ФГОУ ВПО РГУТиС.
8. Заключение последней аттестационной комиссии: «Занимаемой должности соответствует, обладает хорошими знаниями и умениями. Достоин продвижения по работе на более высокие должности».
9. Подготовка в системе непрерывного образования: проходил все плановые формы обучения.
10. Нахождение в резерве кадров: не зачислялся.
11. Оценка по результатам собеседования: работой удовлетворен, очень хотел бы расширить свой профессиональный кругозор, заинтересован в развитии карьеры.

12. Интегральная оценка профессионализма и личностных качеств: 4,03, в том числе:

- анкетные данные: 4,00;
- личностные качества: 4,09;
- профессиональная подготовка: 4,00.

Оценки соответствуют требованиям, предъявляемым к данной должности.

13. Срок планирования карьеры: с 2010 по 2015 гг. (на 5 лет).

14. Другие сведения:

- не считается с личным временем в интересах работы;
- настойчив в достижении поставленных целей, однако не упрям, идет на компромисс;
- в меру честолюбив, заботится о своем престиже.

Приложение 23

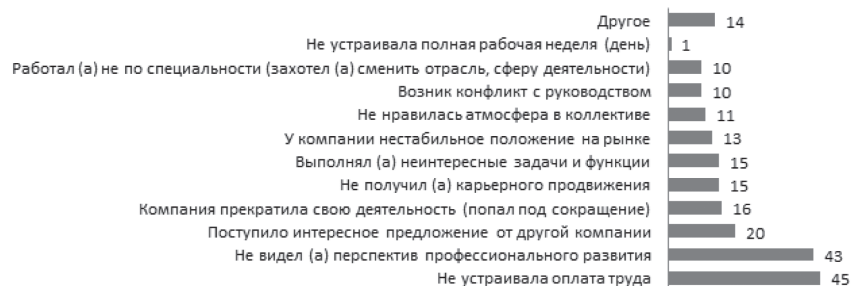
Структура причин увольнений сотрудников и принятия решения о новом месте работы

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Назовите основные причины ухода с предыдущего места работы» (можно было указать не более трех вариантов ответов)¹.

Варианты ответов	Количество, %
Не устраивала оплата труда	45
Не видел (а) перспектив профессионального развития	43
Поступило интересное предложение от другой компании	20
Компания прекратила свою деятельность (попал под сокращение)	16
Не получил (а) карьерного продвижения	15
Выполнял (а) неинтересные задачи и функции	15
У компании нестабильное положение на рынке	13
Не нравилась атмосфера в коллективе	11
Возник конфликт с руководством	10
Работал (а) не по специальности (захотел (а) сменить отрасль, сферу деятельности)	10
Не устраивала полная рабочая неделя (день)	1
Другое	14

¹ Исследование Центра аналитических исследований компании «АНКОР», (2010 г., выборка — 800 респондентов).

Представим эту структуру ответов графически:



Распределение ответов респондентов на вопрос: «Укажите ключевой критерий принятия предложения о работе» (можно было указать не более трех вариантов ответов).

Варианты ответов	Количество, %
Увеличение доходов по сравнению с прошлым местом работы	50
Задачи и функции, которые предстоит выполнять в новой должности	42
Стабильность компании на рынке	35
Оформление в полном соответствии с законодательством	30
Переход на следующую ступень карьерной лестницы	20
Наличие премий, бонусов, социального пакета	15
Известность бренда	13
Личность непосредственного руководителя	13
Статус международной компании	11
Я искал (а) работу именно в этой компании	6
Другое (интересная отрасль, возможность совмещать работу с учебой и т. п.)	9

Приложение 24

Анкета увольняющегося работника

В качестве ответа выберите наиболее приемлемый для Вас вариант или напишите свой вариант ответа в свободной строке.

1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?

- не видите возможности продвижения по службе;
- недостаток социально-бытовых условий и льгот;
- невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе;
- излишний бюрократизм;
- несоответствие профессиональных знаний участку работы;
- удаленность от дома;
- желание сменить сферу деятельности;
- неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении;
- нет возможности повышать уровень своей квалификации;
- конфликтность в коллективе;
- личные причины;
- несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации.

2. Оцените объективно этапы Вашей работы на предприятии (положительные и отрицательные моменты, сформулируйте, если можете, Ваши замечания и пожелания).

- Прием на работу _____
 - Период испытательного срока _____
 - Последующая работа на предприятии _____
3. Как Вы оцениваете свое пребывание в ОАО «___»?
- Я уже сделал для организации все, что мог.
 - Не удовлетворен своей работой в ОАО «___».
 - Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма.
 - Считаю, что здесь меня недооценили _____

4. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?

- Я уже имею приемлемое предложение.
- У меня есть несколько вариантов на выбор.

- В ближайшее время я работать не собираюсь.
- Предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу.
- Затрудняюсь ответить.
- Встану на учет в Центр занятости и буду искать работу.

Сообщите некоторые сведения о себе

• Ваш пол _____ Ваш возраст _____
Образование _____

• Стаж работы в ОАО «___» _____

• Занимаемая должность _____

• Подразделение _____

• Долго ли Вы искали другую работу (если искали)

• По каким каналам Вы нашли работу (Вас пригласили, через друзей, через ЦЗ, другое) _____

5. Что на Ваш взгляд наиболее ценно в ОАО «___»?

• ее надежность, перспективы роста и развития;

• профессионализм работников;

• взаимоотношения в коллективе;

• другое _____

6. В каком случае Вы готовы пересмотреть свое решение об увольнении? _____

Приложение 25

Основные положения теории мотивации В.И. Герчикова

Теория В.И. Герчикова¹ выделяет пять основных типов личности в зависимости от типа мотивации. В чистом виде они встречаются редко, но преобладание у человека 2–3 основных типов выявляется несложными тестами.

Инструментальный, или коммерческий тип мотивации персонала. Основная ценность людей этого типа – размер заработка. Нематериальные ценности интересуют их очень мало. Они постоянно сравнивают свои доходы с доходами работников на аналогичных должностях и смежных профессий. И гораздо чаще других сотрудников просят повышения зарплаты. Общеизвестно, что хорошего специалиста эффективнее переманить, чем вырастить. И многие этим пользуются. Характерные особенности людей с мотивацией инструментального типа: на них легко воздействовать деньгами, очень эффективны разного рода премии и доплаты, иногда действуют угрозы штрафа. Поскольку базовая ценность – деньги – прозрачна и измерима, с людьми этого типа всегда очень легко договориться. Они хорошо управляемы, берутся за любую работу. Они тщательно «мониторят» свою рыночную стоимость и чувствуют сильный дискомфорт, если им кажется, что их заработок ниже среднего на рынке. Их деятельность направлена на максимизацию своих доходов, соответственно, нужно тщательно следить, чтобы это совпадало с целями организации. Правда, контролировать персонал инструментального типа очень легко.

Профессиональный тип мотивации персонала. Это люди, которые самоутверждаются за счет своей профессиональной деятельности. Им важно быть не столько высокооплачиваемыми, сколько высокопрофессиональным. Как правило, они сравнивают себя с людьми аналогичных профессий. Особенности личностей с мотивацией профессионального типа: легко загораются профессиональной идеей; можно бросить вызов, и они его с удовольствием

¹ Герчиков Владимир Исаакович, доктор социологических наук, профессор

примут; их отлично мотивирует возможность делать свою работу хорошо. Обратная сторона профессиональной мотивации – разборчивость. Часть работы им нравится, а часть – нет. И если за профессионалом не следить, он будет делать только то, что ему интересно. Профессионалы участвуют в общественных организациях по профилю и много общаются с себе подобными. Это позволяет им быть в курсе всех изменений в предметной области и обеспечивает рост квалификации. Очень любят получать признание своих профессиональных достижений. Оно сильно их мотивирует. Иногда так сильно, что этим пользуются и провоцируют на ошибки или подставляют. Подвержены влиянию своей профессиональной группы. Иногда это приносит вред, поскольку не все типовые решения применимы в конкретной организации. А спорить очень трудно, поскольку за спиной специалиста власть авторитета профессиональной группы. Профессионалов достаточно почаще хвалить, платить в среднюю на рынке зарплату и не мешать профессиональному развитию. Также следует учитывать их мнение по узким вопросам. И они будут работать с максимальной отдачей.

Патриотический тип мотивации. Это тусовщики – люди, для которых работа удовлетворяет потребности в социализации. Для них самое важное – это коллектив или организация, и ради этого они готовы на все. Как с ними работать? У патриотов слабая мотивация, потому что все их потребности удовлетворены. Им достаточно не вылететь с работы. Работа интересует их очень слабо, гораздо меньше, чем возможность потусоваться с коллегами. Патриоты эффективны в общественной работе, например, при организации корпоратива. Бывают ситуации, когда патриот выступает в качестве корпоративного «духовного отца». Любой может подойти «поплакать в жилетку» – люди получают, по сути, психологическую помощь. Очевидно, что такой человек – душа коллектива и иногда теневой лидер. Патриота можно использовать в качестве неформального источника информации или проводника идей. Через него также можно воздействовать на коллектив.

Хозяйский тип мотивации. Свойство людей, ориентированных не на процесс, а на результат. У них феодальное отношение к должности – готовы дать сюзерену нужный результат, но не любят, когда «сверху» вмешиваются в их работу. Часто это самые ценные

работники. Характерная черта – очень высокая ответственность за результат. Неудачи воспринимают как личное оскорбление. Сильные лидеры, способные мотивировать людей и вести за собой. Имеют следующие особенности. Ненавидят любой контроль. Поэтому часто скрывают информацию о текущем состоянии дел. Иногда саботируют прямые указания. Имеют собственное мнение и готовы его отстаивать. Отсюда необходимость убеждения, а не жесткого руководства. Не любят признавать ошибки, считают, что это бьет по авторитету. Очень ценят знаки внимания со стороны начальства и возможность участвовать в принятии коллективных решений. Равнодушны к материальным вопросам. Деньги для них – всего лишь мерило результата. Как правило, таких людей либо ценят, а поэтому хорошо платят, либо они сами берут свое. Наказывать или поощрять материально бесполезно, на них это не действует. Требуют к себе индивидуального отношения, часто переступают корпоративные правила. Иногда вызывают этим недовольство коллектива. Хотя всегда авторитетны и уважаемы. С людьми с хозяйским типом мотивации категорически нельзя воевать. Если проиграешь – потеряешь авторитет. Если выиграешь – потеряешь ценного работника. В остальных случаях потеряешь время, нервы и ресурсы. Поэтому таким людям лучше отдавать все на откуп и контролировать (но очень жестко!) только 1–2 ключевых параметра. И почаще с ними советоваться при принятии решений.

Люмпенский тип мотивации. Термин впервые введен именно В.И. Герчиковым. По сути, отсутствие мотивации вообще. Это люди, которые работают по инерции, потому что так надо. Или потому, что вынуждены. Характерная особенность личности только одна: понятия «кнул или пряник» для них не существует. Они понимают только кнут. Отсюда эффективность штрафной системы. Если их штрафовать за все – от опозданий до недочетов в работе, – можно добиться неплохого качества работы. Но стоит уменьшить давление, качество тут же упадет.

Приложение 26

Виды льгот и поощрений, используемых в гостиницах «Марriott»

Виды льгот и поощрений	В каких случаях сотрудник может ими воспользоваться	Пояснения
Страхование жизни	С начала работы в гостинице	Скидка при медицинском страховании близких людей, а также при страховании жизни, имущества и т. п.
	Через 90 дней работы в гостинице	Выплата страховой суммы близким людям сотрудника в случае его смерти
Виды льгот и поощрений	В каких случаях сотрудник может ими воспользоваться	Пояснения
Праздничные вечера	Независимо от периода работы	Программа включает банкет, развлекательную программу, конкурсы, лотереи, подарки от гостиницы
Возможность посещения ресторана в гостинице	Независимо от периода работы	20 %-ная скидка на посещение ресторана 50 %-ная скидка на проведение банкета
Специальная цена на проживание в номерах и скидки на питание для сотрудников гостиниц сети «Марriott»	Во время отпуска	Специальный тариф на проживание и 20 %-ная скидка на питание и безалкогольные напитки (включая Room service) в гостиницах, принадлежащих сети «Марriott»

Продолжение прил. 26

Виды льгот и поощрений	В каких случаях сотрудник может ими воспользоваться	Пояснения
Поощрение за выслугу лет	По истечении 5-, 10- и 15-летнего периода работы в компании	Премия за выслугу лет выплачивается в соответствии с установленной процедурой сотрудникам, отработавшим в компании 5 и 10 лет: премия за 5 лет – 10 000 руб.; премия за 10 лет – 15 000 руб.; премия за 15 лет – 20 000 руб.
«Динамит» программа	Независимо от периода работы	В соответствии с критериями, утвержденными программой, сотруднику выписывается «Динамит-форма», в основе которой лежит описание конкретной ситуации, в которой проявил себя сотрудник По результатам программы сотрудники награждаются: за 2 «Динамит-формы» – подарком;
		за 5 «Динамит-форм» – приглашением на обед в ресторане; за 10 «Динамит-форм» – премией в 1500 руб.; за 15 «Динамит-форм» – премией 3000 руб.; за 20 «Динамит-форм» – премией 6000 руб.; за 25 «Динамит-форм» – Выходными в гостинице. Программа действует в течение календарного года
Лучший сотрудник месяца, года; Лучший менеджер квартала, года	Через 90 дней работы в гостинице	Ежемесячные празднования награждений номинантов, денежные премии лучшему сотруднику месяца (9000 руб.), года (30 000 руб.); лучшему менеджеру квартала (15 000руб.), года (30 000 руб.), приглашение в ресторан на две персоны (на сумму 5400 руб. + бутылка вина)

Продолжение прил. 26

Виды льгот и поощрений	В каких случаях сотрудник может ими воспользоваться	Пояснения
Проведение недели признательности сотрудникам	Независимо от периода работы	Программа проведения может включать специальное меню в служебном кафе-терии, пикник, конкурсы, подарки сотрудникам и их детям, и т. д.
Подарки детям сотрудников	Независимо от периода работы	Новогодние подарки детям сотрудников (по 16 лет включительно), подарки в рамках детского конкурса во время проведения «Недели признательности сотрудникам»
Проведение Новогодней елки	Независимо от периода работы	Детская Новогодняя елка проводится в дни новогодних каникул. На елку приглашаются дети сотрудников в возрасте от 4 до 16 лет
Путевки в детские лагеря	Через 90 дней после работы в гостинице	Путевки в детские лагеря предоставляются детям сотрудников (до 15 лет) в летний или зимний сезон
Транспорт для сотрудников после ночной смены	Независимо от периода работы	Два рейса: в 1:30 и 3:00
Организация питания для сотрудников в гостинице	Независимо от периода работы	Бесплатный завтрак для сотрудников гостиниц в служебном кафе-терии, бесплатные кофе, чай, молоко, прохладительные напитки в течение дня. Бесплатные обеды и ужины предоставляются всем сотрудникам согласно установленной процедуре. Сотрудники с 8-часовым рабочим днем – один раз в смену, с 12-часовым рабочим днем – два раза в смену.

Окончание прил. 26

Виды льгот и поощрений	В каких случаях сотрудник может ими воспользоваться	Пояснения
Химчистка	Независимо от периода работы	50 %-ная скидка на чистку личных вещей. Для менеджеров: бесплатная чистка делового костюма. Для сотрудников: бесплатная чистка униформы
Оказание материальной помощи сотрудникам	Независимо от периода работы	Единоразовое пособие в случае: замужества / женитьбы, рождения ребенка – 9000 руб., смерти близкого родственника – 15 000 руб.
Поощрение за эффективный поиск персонала	Независимо от периода работы	Премия за активное участие в процессе поиска подходящих кандидатов на вакантные должности. За рекомендацию кандидата на: • линейную позицию – 3000 руб.; • позицию супервайзера – 4500 руб.; • позицию менеджера – 12 000 руб.
Уроки английского языка	Независимо от периода работы	Возможность изучить и усовершенствовать английский язык в рабочее время на рабочем месте
Медицинское страхование	Через 90 дней работы в гостинице	Медицинское обслуживание в поликлиниках, включая услуги стоматолога (без протезирования). Медицинский страховой полис, действующий за пределами РФ во время отпуска и деловых поездок. Плановая и экстренная госпитализация

Приложение 27

Положение о присвоении звания «Лучший по профессии» гостиницы «___»

1. Ежегодно, по итогам года, проводится определение сотрудников гостиницы, добившихся высоких показателей по оказанию гостиничных услуг с присвоением им звания «Лучший по профессии».

2. Звание «Лучший по профессии» присваивается Центральной комиссией гостиницы «___» по представлению рабочих комиссий ее структурных подразделений за достижение высоких результатов в обслуживании клиентов.

3. Звание «Лучший по профессии» присваивается сотрудникам службы приема и размещения, службы обслуживания номерного фонда, службы питания, инженерной службы.

4. Рабочие Комиссии структурных подразделений гостиницы в срок до 10 декабря оформляют и направляют Центральную комиссию гостиницы «___» представление на присвоение звания «Лучший по профессии» по форме согласно Приложению № 1.

5. Центральная комиссия гостиницы «___» проводит предварительный анализ показателей и осуществляет отбор и оценку кандидатов по каждой номинации и вносит предложения о присвоении звания «Лучший по профессии» до 15 декабря 201___ г.

6. Комиссия представляет свои предложения о присвоении звания «Лучший по профессии» на утверждение генеральному гостиницы «___» и определяет форму поощрения.

7. Для награждения сотрудников гостиницы «___», удостоенных звания «Лучший по профессии», учреждаются Диплом и Почетная лента «Лучший по профессии». Награждение производится ежегодно 25 декабря. Сотрудники, удостоенные звания «Лучший по профессии», дополнительно награждаются единовременной денежной премией в сумме 10 000 руб. или ценным подарком.

8. Фотографии сотрудников, удостоенных звания «Лучший по профессии», размещаются на Доске почета гостиницы и размещаются на сайте гостиницы.

Приложение 1 к Положению о присвоении звания «Лучший по профессии» гостиницы «___»

Представление на присвоение звания «Лучший по профессии»

Наименование структурного подразделения _____

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Год рождения, образование _____

Профессия (должность) _____

Разряд _____

Стаж работы по данной профессии, должности _____

Характеристика работника

Приводятся данные, характеризующие данного работника как лучшего по профессии. Перечисляются показатели качества труда, объемы, оказанных услуг или другие показатели с учетом специфики выполняемой работы.

Председатель рабочей комиссии структурного подразделения гостиницы «___» _____ / _____ /

Члены рабочей комиссии: _____ / _____ //

_____ / _____ /

_____ / _____ /

_____ / _____ /

«___» _____ 201___ г.

Приложение 28

Положение о доске почета гостиницы « ___ »

1. Доска почета гостиницы размещается в центральном холле (конференц-зале) в целях обеспечения гласности и морального поощрения победителей трудового соперничества среди структурных подразделений за достижение высоких результатов в обслуживании клиентов.

2. Занесение на Доску почета осуществляется в соответствии с решением Центральной комиссии компании и генерального директора.

3. На Доску почета заносятся фотографии работников, удостоенных звания «Лучший по профессии» (с указанием фамилии, имени, отчества, места работы, профессии).

4. Обслуживание и содержание Доски почета осуществляют отдел по управлению персоналом и хозяйственный отдел (по согласованию).

5. Финансирование конкурса на звание «Лучший по профессии», а также работ связанных с обслуживанием и содержанием Доски почета, производится из средств прибыли гостиницы.

Приложение 29

Перечень проективных вопросов для определения вида мотивации сотрудника

№	Проективный вопрос ¹	Оцениваемый фактор
1	Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
2	Что нравится людям в работе?	Мотивация
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
4	Что может побудить человека уволиться?	Мотивация
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?	Предпочтения по коллективу
6	Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?	Предпочтения по окружению, модель успешного общения
7	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация карьерного роста
8	В каких ситуациях оправдана ложь?	Допущение обмана
9	Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?	Мотивы честного поступка, противоречащего материальным интересам
10	Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воруют, а в других – нет?	Мотивы честного поступка / поведения
11	За что оправданно уволить сотрудника сразу?	Ценности применительно к организации

¹ С сайта <http://www.hr-portal.ru>

Окончание прил. 29

№	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
12	Опишите самый типичный конфликт в коллективе. В чем его причины?	«Болевые» точки с точки зрения конфликтности или опыта кандидата
13	Из-за чего чаще всего случаются конфликты с клиентом?	Узкие места при работе с клиентом
14	Какой клиент наиболее является наиболее проблемным для компании?	Узкие места при работе с клиентами
15	Сотрудник отработал в компании испытательный срок, он полностью устраивает свое руководство, но при этом подает заявление об уходе. Предположите, с чем это может быть связано?	Мотивация + неприемлемые для человека моменты на работе
16	Руководитель в отпуске или длительной командировке, а люди в его отсутствие работают, как и обычно. С чем, как вы считаете, это связано?	Мотивация + лояльность к работе и компании
17	Каких людей более охотно берут на работу на хорошие должности?	Модель успеха
18	Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?	Модель успеха
19	Каким должен быть хороший сотрудник?	Модель успеха (если кандидат идентифицирует себя с рядовым сотрудником) или ожидания от подчиненных (если кандидат идентифицирует себя с руководителем)

Приложение 30

Составляющие Корпоративного кодекса

1. Представление Организации.
 - 1.1. История развития. Основные достижения.
 - 1.2. Организационная структура.
 - 1.3. Состав Правления.
2. Корпоративная культура.
 - 2.1. Основные положения.
 - 2.2. Корпоративная философия (миссия, видение, ценности).
 - 2.3. Этика внутренних коммуникаций.
 - 2.4. Дресс-код.
 - 2.5. Нормы и стиль делового общения.
 - 2.6. Конфиденциальная информация.
 - 2.7. Корпоративные праздники.
 - 2.8. Конкурсы.
3. Правила и процедуры¹.
 - 3.1. Порядок приема и оформления сотрудников.
 - 3.2. Подбор персонала.
 - 3.3. Адаптация новых сотрудников.
 - 3.4. Испытательный срок.
 - 3.5. Обучение и развитие персонала.
 - 3.6. Оценка работы персонала.
 - 3.7. Поощрения за успехи в работе.
 - 3.8. Дисциплинарные меры.
 - 3.9. Процедура увольнения.
 - 3.10. Командирование сотрудников.
 - 3.11. Рабочее время и время отдыха.
 - 3.12. Предоставление отпусков.
 - 3.13. Выходные и праздничные дни.
 - 3.14. Оплата листков нетрудоспособности.
 - 3.15. Пропускной режим.

¹ В Корпоративном кодексе информация представляется обобщенно, более подробно правила прописываются в локальных нормативных актах

Приложение 31

Правила внутреннего трудового распорядка гостинцы

Настоящие Правила определяют внутренний трудовой распорядок в гостинице, порядок приема на работу и увольнения работников, основные обязанности работников и администрации, режим рабочего времени, а также меры поощрения и ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

1. Прием на работу

1.1. Прием на работу в гостинице производится на основании заключенного трудового договора.

1.2. При приеме на работу в гостинице администрация обязана потребовать от поступающего предъявления:

- паспорта, удостоверяющего личность;
- трудовой книжки, оформленной в установленном порядке;
- страхового свидетельства государственного пенсионного страхования,
- документов воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- диплома или иного документа о полученном образовании или документа, подтверждающего специальность или квалификацию.

Прием на работу без указанных документов не производится.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) администрации, изданным на основании заключенного трудового договора, который объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

При приеме на работу работнику может быть установлено испытание продолжительностью не более трех месяцев.

1.3. При поступлении работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу администрация обязана:

- ознакомить работника с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить работнику его права и обязанности;

- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда, разъяснить обязанность по сохранению сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну, ответственность за ее разглашение;
- обучить стандартам обслуживания в гостинице.

1.4. Прекращение трудового договора производится только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством РФ.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом администрацию в письменной форме за две недели. По истечении указанного срока предупреждения об увольнении работник вправе прекратить работу, а администрация обязана выдать ему трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет. Прекращение трудового договора оформляется приказом по гостинице.

По соглашению между работником и администрацией трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должны производиться в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие статью, пункт Трудового кодекса РФ или иного федерального закона.

Днем увольнения считается последний день работы.

2. Основные обязанности работников

2.1. Работники гостиницы должны:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать трудовую дисциплину, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации и непосредственного руководителя, использовать все рабочее время для производительного труда, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;

- качественно и в срок выполнять производственные задания и поручения;
- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной охране;
- содержать свое рабочее место, оборудование и приспособления и передавать сменяющему работнику в порядке, чистоте и исправном состоянии, а также соблюдать чистоту в отделе и на территории гостиницы; соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;
- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- не разглашать охраняемую законом тайну (государственную, коммерческую, служебную и иную), ставшую известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей.

2.2. Круг обязанностей, которые выполняет работник по своей специальности, квалификации, должности, определяется трудовым договором, должностной инструкцией.

3. Основные обязанности администрации

3.1. Администрация обязана:

- соблюдать трудовое законодательство;
- предоставить работнику работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечить безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечить работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работнику заработную плату в сроки, установленные трудовым законодательством, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;
- способствовать работникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков.

3.2. Администрация стремится к созданию высокопрофессионального работоспособного коллектива, развитию корпоративных отношений внутри предприятия, повышению заинтересованности работников в развитии и укреплении деятельности предприятия.

4. Рабочее время и время отдыха

4.1. График работы в гостинице устанавливается в соответствии с действующим законодательством.

График работы, определяющий начало ежедневной работы, время обеденного перерыва и окончание рабочего дня, устанавливается для работников гостиницы с учетом особенностей их деятельности и утверждается администрацией.

4.2. Очередность предоставления отпусков устанавливается администрацией с учетом производственной необходимости и пожеланий работников.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех работников согласно действующему законодательству устанавливается не менее 28 календарных дней. По согласованию с администрацией работнику может быть предоставлен дополнительный отпуск без сохранения заработной платы.

5. Поощрения

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения работников:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком.

Поощрения объявляются приказом, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку работника. Конкретные меры поощрения сотрудников устанавливаются «Положением о премировании (стимулировании) сотрудников гостиницы».

6. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины

6.1. Нарушение трудовой дисциплины, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей, влечет за собой применение мер дисциплинарного или общественного воздействия, а также применение иных мер, предусмотренных действующим законодательством.

6.2. За нарушение трудовой дисциплины администрация применяет следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Увольнение в качестве дисциплинарного взыскания может быть применено за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание.

6.3. Дисциплинарные взыскания применяются генеральным директором гостиницы. Администрация имеет право вместо наложения дисциплинарного взыскания передать вопрос о нарушении трудовой дисциплины на рассмотрение трудового коллектива.

6.4. До наложения взыскания от нарушителя трудовой дисциплины должно быть затребовано объяснение в письменной форме. В случае отказа работника дать указанное объяснение составляется соответствующий акт.

Отказ работника дать объяснения не может служить препятствием для применения взыскания.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

6.5. Приказ (распоряжение) работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать указанный приказ (распоряжение) составляется соответствующий акт.

6.6. Если в течение одного года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания. В течение срока действия дисциплинарного взыскания меры поощрения, указанные в настоящих Правилах, к работнику не применяются.

Работодатель до истечения одного года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

6.7. С правилами внутреннего распорядка должны быть ознакомлены все работники предприятия под подпись.

Приложение 32

Виды внутренних документов в области корпоративной культуры

Кодекс деловой этики

В Кодексе деловой этики (этическом кодексе) излагаются принципы, которые должны направлять и вести гостиничное предприятие в повседневной деятельности. Кодекс отражает систему ценностей, на которую организация может опираться в критические моменты. Он задуман как основа для поиска выхода из проблемных ситуаций, которые не всегда регламентируются законами, подзаконными актами или внутренними корпоративными процедурами, способствуя повышению профессионализма одновременно с сохранением личной свободы действий.

Цель создания Кодекса деловой этики заключается в том, чтобы:

- установить нормы, которые помогут людям определять свое поведение в тех областях повседневной деятельности, где потенциально могут возникать конфликты между личными моральными принципами, бизнес-целями и различными культурами;
- создать сплоченность путем преодоления конфликтов и споров;
- поощрять формирование единого мнения и коллективного опыта среди всех сотрудников.

В Кодексе деловой этики руководителю предприятия необходимо закрепить следующие моменты:

- корпоративные стандарты: хорошо, если компанию можно узнать по традиционно корректному ответу секретаря;
- правила поведения в нестандартных ситуациях: это снизит риск того, что сотрудник растеряется в общении с клиентом;
- порядок внутреннего взаимодействия: налаженный обмен информацией повысит скорость процессов, что благоприятно отразится на финансовых показателях компании.

Структура Этического кодекса

(на примере этического кодекса компании «IBS expert»)

- Вводные положения (для чего предназначен Этический кодекс компании и какие отношения он регулирует).
- Основные правила (правила этичной деятельности компании на рынке).
- Отношение к заказчикам (правила этичного поведения и обязанности сотрудника по отношению к клиентам компании).
- Отношение сотрудника к компании (правила этичного поведения и обязанности сотрудника по отношению к компании).
- Взаимоотношения между сотрудниками (как разрешать конфликты внутри коллектива и др.).
- Отношение компании к персоналу (правила поведения и обязанности руководства компании по отношению к сотрудникам).
- Заключительные положения (порядок ознакомления сотрудников компании с Этическим кодексом и др.).

Инструкция по ведению телефонных переговоров

В данном документе описываются правила, которых должны придерживаться сотрудники при общении с клиентами компании и между собой: описаны формы приветствия и окончания разговора. Четко регламентированы действия сотрудников при возникновении конфликтных ситуаций, а также тех, которые могут доставить серьезный стресс сотруднику компании.

Нормы деловой переписки

Чтобы избежать морального дискомфорта в письменном деловом общении, и адресанту, и адресату следует соблюдать ряд этических требований к ведению переписки. Нормы опираются на правила делового этикета. Использование или игнорирование данных норм может сказаться на мнении клиента или партнера о каком-либо отдельном сотруднике или имидже компании в целом.

Правила пользования Интернет и иным компьютерным обеспечением

В правилах определяются условия доступа в Интернет. Преду-сматриваются меры к сотрудникам, допускающим перерасход тра-фика, путем использования Интернета для личных, не связанных с работой интересов. Определяется порядок пользования компьютер-ным обеспечением.

Правила внутрикорпоративной рассылки

Определяется основное содержание внутрикорпоративной рас-сылки (например, информация о достижениях гостиницы за послед-ний месяц, также в обязательном порядке будет распространяться информация о том, какие события прошли за отчетный период). По возможности даются ссылки на выступления сотрудников гостини-цы, сообщается, где за последний месяц они выступали (ТВ, радио). Данная рассылка нацелена на повышение степени удовлетво-ренности сотрудников принадлежностью к данной гостиничной сети (гостиницы) и повышение уровня лояльности.

Приложение 33

Положение о корпоративной газете гостиницы

1. Цели Положения:

Целью данного Положения является регламентация изда-тельского процесса корпоративной газеты как официального ком-муникационного органа гостиницы «АВС», осуществляющего разъяснение миссии, стратегии и целей гостиницы, обеспечиваю-щего создание условий для формирования и укрепления корпора-тивного духа, повышение преданности работников и их трудовой отдачи.

2. Название издания, периодичность, тираж

Корпоративная газета «Гостиница „АВС“» – печатный орган гостиницы «АВС», предназначенный для сотрудников гостиницы и являющийся ее информационным ресурсом, в котором отражается официальная позиция его руководства.

Периодичность издания – один раз в месяц.

Тираж издания – 350 экземпляров.

3. Цели издания газеты

Издание газеты позволит сфокусировать сотрудников на реше-нии стратегических и тактических задач гостиницы, обеспечит «эффект вовлеченности», повысит их лояльность. В качестве офи-циального органа коммуникации газета информирует и разъясняет позицию руководства по вопросам развития гостиничных и внутри-корпоративных коммуникаций.

4. Цели и задачи редакции

Редакция газеты обеспечивает сбор материалов для издания газеты, их анализ, согласование публикаций с руководством гости-ницы и ее выпуск в печатном агентстве. Задачей редакции является систематический подбор материалов среди персонала и данных из внешних источников.

5. Состав редакции газеты

Состав редакции газеты и ее редактор утверждаются приказом Генерального директора гостиницы.

6. Ответственность и функции подразделений, обеспечивающих своими данными издание газеты

- Редакция газеты готовит к публикации следующие материалы: стратегия гостиницы; комментарии первых лиц; новости; место гостиницы на рынке гостиничных услуг; основные тенденции развития; внедренные инновации.
- Отдел персонала готовит к публикации: изменения в функциональной структуре гостиницы, кадровый резерв; социальные вопросы; программы стимулирования; материалы о конкурсах; программы обучения (в том числе освещение уже прошедших мероприятий); корпоративные мероприятия, праздничные даты.
- Отдел маркетинга готовит материалы по следующей тематике: стратегия гостиницы в продвижении новых гостиничных продуктов; место гостиницы на рынке гостиничных услуг, основные тенденции; стратегия гостиницы в продвижении новых продуктов.

7. Осуществление мониторинга интереса к корпоративному изданию

Мониторинг интереса персонала к материалам, публикуемым в различных рубриках газеты, осуществляется не реже одного раза в полугодие.

Мониторинг осуществляется путем анонимного анкетирования сотрудников, позволяющего определить отношение сотрудников гостиницы к корпоративному изданию. Результаты опроса предоставляются генеральному директору, исполнительному, директору по маркетингу и ответственному редактору издания.

Осуществляет мониторинг отдел по управлению персоналом.

8. Ответственным за сбор первичной информации является редактор газеты.

9. Контроль за осуществлением регулярного издания корпоративной газеты осуществляет исполнительный директор гостиницы.

Приложение 34

Требования к внешнему виду сотрудников гостиницы

Настоящий документ устанавливает единые для всех сотрудников правила и требования к внешнему виду сотрудников.

Одежда

Сотрудники гостиницы, которые обязаны носить униформу, должны хранить ее в специально отведенном для этого помещении в именных шкафчиках. При этом сотрудники должны самостоятельно следить за чистотой и опрятностью униформы и по мере необходимости сдавать ее в прачечную для стирки и химчистки.

Примечание: Перечень сотрудников, обязанных носить униформу, и ее виды определены в «Стандартах обслуживания гостиницы».

Сотрудники, для которых не предусмотрено ношение униформы, должны одеваться скромно с соблюдением следующих норм.

Мужчины: костюм или пиджак с брюками сдержанных тонов или в тонкую полоску. Спортивные жакеты не разрешены. На территории гостиницы пиджаки полагается носить застегнутыми. Сорочки допускаются либо белые, либо светлого тона, в легкую полоску и всегда застегнуты на все пуговицы. Галстук обязателен. Носки в цвет брюк. Белые носки не разрешены.

Женщины: рекомендуется носить костюм, юбку или платье с пиджаком, платье с подходящим жакетом или просто строгое платье. Брюки и брючные костюмы допускаются строгих фасонов. Одежда, предназначенная для часов досуга, и вечерняя одежда, оголяющая плечи и спину, или открытые летние платья не допускаются.

Длина брюк и юбок: Брюки должны быть полной длины, длина юбки не должна быть выше середины колена.

Обувь

Обувь должна быть закрытой. Ношение сандалий, плетенок, мокасин или кроссовок запрещается. Для служащих, проводящих много времени на ногах, рекомендуются туфли на низком каблуке.

Именной знак

Именной знак – часть униформы, и носить его нужно всегда. Это относится и к сотрудникам, которые униформу не носят. Именной знак прикрепляется к одежде с левой стороны, на 5–7,5 см ниже ключицы. Табличка с указанием иностранного языка, на котором можно обращаться к ее обладателю, крепится над именным знаком.

Прическа

Мужчины: волосы должны быть аккуратно подстрижены и не касаться воротника сорочки, ношение бороды запрещается. Усы допускаются, если они аккуратно подстрижены и заканчиваются на уровне уголков рта. Они не должны закрывать губы.

Бакенбарды не должны опускаться ниже мочки уха и должны быть всегда аккуратно подстрижены.

Женщины: волосы должны быть опрятными и аккуратно причесанными. Ношение платков и вычурные прически не допускаются.

У всех сотрудников обоего пола, занятых в кухонном производстве, головы должны быть покрыты.

Макияж

Макияж должен быть подобран со вкусом. Нельзя краситься слишком сильно, накладывать яркие тени. Рекомендуется ограничиваться минимумом: помада, тушь и румяна. Искусственные ресницы не допускаются. Пудра, тональный крем допускаются естественных, не темных тонов.

Украшения

Не более одного простого кольца на каждой руке, без камней чрезмерной величины. Свадебное и обручальное кольцо считаются за одно кольцо. Разрешается ношение часов и одного браслета. Разрешаются только простые цепочки и бусы, которые не должны быть видны, если вы в униформе. Женщинам разрешено носить серьги, но только маленькие и не бросающиеся в глаза: они не должны быть с подвесками, длина не должна превышать 1 см. Мужчинам ношение серег в рабочее время запрещается.

Ногти

Ногти всегда должны быть чистыми и тщательно обработанными, длина средняя. Лак разрешается только бесцветный или нейтральных тонов. Маникюр должен быть всегда тщательно нанесен, не разрешается ходить с облупившимся лаком.

Гигиена

Особое внимание следует уделять каждодневной личной гигиене: ежедневно принимайте душ, чистите зубы, пользуйтесь дезодорантом, волосы должны быть чисто вымытыми, блестящими. Допускается умеренное употребление духов.

Приложение 35

Перечень открытых вопросов для оценки корпоративной культуры гостиницы

Общие вопросы

1. Существует ли в гостинице корпоративная культура?
2. Можно ли сказать, что корпоративная культура гостиницы едина или она состоит из разных культур?
3. Равномерно ли распределено влияние корпоративной культуры в гостинице?
4. Каким образом корпоративная культура влияет на каждодневную жизнь сотрудников?
5. Что происходит в случаях нарушения кем-либо норм корпоративной культуры?

Система ценностей, стандарты поведения

6. Каково предназначение гостиницы (ее миссия)?
7. Существует ли у гостиницы стратегия?
8. На сколько лет рассчитана стратегия гостиницы?
9. Имеют ли подразделения (службы) гостиницы (отдельные сотрудники) собственные цели в рамках общей стратегии, согласованные с целями гостиницы?
10. Какие существуют ценности в гостинице?
11. Выработала ли гостиница деловое кредо?
12. Существуют ли в гостинице кодекс этических норм и стандарты профессиональной практики?
13. Какие из вышеперечисленных элементов корпоративной культуры закреплены документально?
14. Насколько хорошо сотрудники компании осведомлены о содержании вышеперечисленных элементов корпоративной культуры?
15. Насколько декларированные ценности и другие элементы корпоративной культуры соответствуют личным ценностным ориентациям сотрудников?

16. Каким образом эти ценности влияют на каждодневную жизнь сотрудников?
17. Знают ли об этих элементах корпоративной культуры за пределами гостиницы?

Девизы, лозунги, символы

18. Существуют ли в гостинице девизы или лозунги?
19. Выражают ли девизы / лозунги ценности (цели, задачи, философию, миссию) гостиницы?
20. Существует ли у гостиницы фирменный знак (символ)?
21. Насколько точно в знаке компании (символе) выражены ценности (цели, задачи, философия, миссия) гостиницы?
22. На каких носителях информации используются символы (знаки) и девизы (лозунги):
 - рекламные носители;
 - документация;
 - подарки, сувениры;
 - церемонии;
 - средства массовой информации;
 - элементы интерьера;
 - другие.
23. Каким образом сотрудники гостиницы узнают о смысловом наполнении лозунгов (девизов), символов (знаков) гостиницы?
24. Насколько педантично соблюдается фирменный стиль гостиницы?
25. Существует специальный документ, в котором описан фирменный стиль?

Мифы, легенды, герои

26. Существуют ли мифы, легенды об истории гостиницы?
27. О ком рассказывают анекдоты (байки) в гостинице?
28. Кто является основными героями гостиницы?
29. Какие ценности гостиницы чаще всего фигурируют в устном фольклоре гостиницы?
30. Какие еще формы фольклора характерны для гостиницы (шутки, афоризмы, стихи, песни, розыгрыши, другое)?

Ритуалы, традиции, мероприятия

31. Как празднуются в гостинице национальные праздники?
32. Как празднуются в гостинице личные праздники сотрудников?
33. Имеет ли гостиница собственные праздники?
34. Отмечаются ли успехи и достижения гостиницы и отдельных ее сотрудников (служб, подразделений)?
35. Какие традиции и ритуалы существуют в гостинице?
36. Все ли традиции и ритуалы поддерживаются руководством гостиницы?
37. Насколько демократичны традиции и ритуалы гостиницы (все ли вовлечены в мероприятия и др.)?
38. Как часто гостиница проводит общекорпоративные мероприятия? По каким поводам они происходят?
39. Часто ли в гостинице проводятся мероприятия, построенные по принципу представительства (когда подразделения делегируют своих представителей)?
40. Существуют ли специфические, характерные только для данной гостиницы традиции, ритуалы или мероприятия?
41. Мероприятия гостиницы имеют официальный, неофициальный или смешанный характер?

Стиль управления, иерархия, структура компании

42. Стиль управления гостиницей ближе к демократическому или авторитарному?
43. Жесткая ли в гостинице структура (подразделение на отделы, регламентация функций, задач и др.)?
44. Существуют ли в гостинице должностные инструкции для каждого сотрудника?
45. Может ли каждый сотрудник гостиницы точно указать место другого сотрудника в иерархической структуре?
46. Приветствуется ли инициатива в гостинице?
47. Насколько демократичны отношения в системе «начальник – подчиненный»?
48. Каков идеальный образ руководителя гостиницы?
49. Каков идеальный образ подчиненного в гостинице?
50. Принято ли среди сотрудников гостиницы помогать друг другу в работе?

51. На каком уровне обычно преодолеваются конфликты между сотрудниками (самими сотрудниками, коллективом, руководством)?
52. В гостинице за результаты отвечают только руководители или ответственность равномерно распределена между всеми сотрудниками подразделения (службы)?
53. Наказание и поощрение являются следствием воли руководителя или заранее установленных «правил игры»?
54. Сколько и какие сотрудники гостиницы могут принимать ответственные решения?
55. Существует ли в гостинице практика общего собрания коллектива (представительной конференции)?

ЛИТЕРАТУРА

1. *Абрамова С.Г., Костенчук И.А.* О понятии «корпоративная культура». М., 2001.
2. *Балашова Е.* Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. М.: Вершина, 2005.
3. *Бехтерев С.* Майнд-менеджмент. Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт. М.: Альпина Паблишерз, 2009.
4. *Бьюзен Т. и Б.* Супермышление. М.: Попурри, 2007.
5. *Василенко С.В.* Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Дашков и К°, 2009.
6. *Веснин В.Р.* Управление персоналом: теория и практика. М.: Проспект, 2009.
7. *Ветлужских Е.И.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ. Инструменты для руководителей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
8. *Володина Н.* Адаптация персонала. М.: ЭКСМО, 2010.
9. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: учебник. 2-е изд. М.: Банки и биржи, 2011.
10. *Гибсон Д.Л., Иванцевич Д., Доннели Д.Х.* Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М, 2005.
11. *Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. *Градов А.П.* Стратегия лояльности фирмы: учеб. пособие. М.: Банки и Биржи, 2012.
13. *Егоршин А.П.* Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2011.
14. *Зайцева Н.А.* Менеджмент в сервисе и туризме. М.: Форум – ИНФРА-М, 2012.
15. *Иванова С.* Мотивация на 100 %. А где же у него кнопка? М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 230.
16. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2011.
17. *Клочков А.В.* КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: ЭКСМО, 2010.
18. *Кобьелл К.* Искренний сервис. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
19. *Кобьелл К.* Мотивация в стиле ЭКШН. М.: Альпина Паблишер, 2004.
20. *Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишерс, 2010.
21. *Ковров А.В.* Лояльность персонала. М.: Бератор, 2012.
22. *Литвинова А.* Должностные инструкции гостиничного персонала СПб.: Бонниер Бизнес Пресс, 2010.
23. *Магура М.И.* Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество. М.: Управление персоналом, 2008.
24. *Нагимова З.А.* Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. СПб: Питер, 2009.
25. *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. Капитализм пляшет под дудку таланта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2002.
26. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Альфа-Пресс, 2008.
27. *Почебут Л.Г.* Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001.
28. *Практическая психодиагностика. Методики и тесты / под ред. Д.Я. Райгородского.* Самара: Бахрах-М, 2006.
29. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
30. *Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В. Батаршева, А.С. Лукьянова.* М.: Изд-во Ин-та Психотерапии, 2005.
31. *Пфеффер Дж., Саттон Р.* От знаний к делу. Как успешные компании трансформируют знания в действия. М.: Вильямс, 2007.

32. *Симоменко С., Хренова Д.* Сказки и Были о методах оценки персонала. М.: DeTech, 2010.
33. *Солонкина О.В., Рамендик Д.М.* Психодиагностика в социально-культурном сервисе и туризме. М.: Академия, 2004.
34. *Тихомирова О.Г.* Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008.
35. *Торп С., Клиффорд Дж.* Коучинг: руководство для тренера и менеджера. СПб.: Питер, 2004.
36. *Уйтмор Дж.* Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. М.: Альпина Паблишер, 2012.
37. Управление человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства. М.: ГАО «Москва», 2009.
38. *Уэлч Д., Уэлч С.* Победитель. М.: АСТ, 2007.
39. *Фокс Дж.* Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
40. *Харский К.Б.* Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2010.
41. *Чудновский А.Д.* Гостиничный и туристский бизнес. М.: ЭКМОС, 2008.
42. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2007.
43. *Юртайкин Е.* Почему опадают яблоки, или Внутренняя демотивация персонала. М.: TopManager, 2012.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
1. РОЛЬ И ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ	6
Основные направления деятельности кадровой службы в гостинице.....	6
Организационное построение службы управления персоналом	8
Совершенствование организационного проектирования службы персонала в гостинице	14
Оценка эффективности деятельности службы персонала гостиницы	19
2. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦАХ	24
Основные направления деятельности по подбору персонала ..	24
Источники набора персонала в гостиницах	25
Методики отбора персонала в гостиницах	29
Особенности подбора персонала в гостиницах	32
3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦАХ	34
Понятие и виды адаптации персонала в организации.....	34
Основные мероприятия по адаптации новых сотрудников	36
Использование испытательного срока в процессе адаптации нового сотрудника	39
Особенности адаптации отдельных категорий сотрудников в гостиницах	44
Разработка программ адаптации сотрудников в гостинице	46
Особенности вторичной адаптации сотрудников в гостинице ..	49
Эффективность программ адаптации персонала в гостиницах	50

4. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦАХ	53
Цели и методы оценки работы служб (отделов), конкретных сотрудников.....	53
Проведение аттестации персонала в гостиницах.....	84
Использование в процессе оценки персонала гостиниц психологических тестов.....	88
5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦАХ	92
Основные формы и методы обучения персонала.....	92
Формы и методы обучения, используемые в гостиничном бизнесе	100
Опыт построения системы обучения персонала гостиниц в России и за рубежом	107
Основные этапы построения системы обучения персонала в гостиницах	116
Оценка эффективности обучения персонала в гостиницах.....	120
Основные теории, методики и факторы, влияющие на систему развития персонала	126
Формы и методы развития персонала в гостиницах	131
Использование наставничества для обучения и развития персонала в гостиницах	134
Коучинг как форма развития персонала гостиниц	137
Проблемы сохранения сотрудников, прошедших обучение, на предприятиях индустрии гостеприимства.....	141
6. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ В ГОСТИНИЦАХ	144
Виды карьеры.....	144
Процесс планирования карьеры	147
Особенности планирования карьеры в гостиничном бизнесе.....	149
Принципы формирования кадрового резерва.....	156
7. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦАХ	159
Основные понятия мотивации и стимулирования персонала ...	159
Теории мотивации персонала	163
Системы стимулирования персонала в гостиницах	168

Особенности формирования социального (компенсационного пакета) и премирования в гостиницах	172
Стимулирование отдельных категорий персонала в гостиницах.....	178
Связь системы стимулирования со стратегией гостиницы.....	189
Принципы формирования эффективной системы стимулирования персонала.....	190
8. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ГОСТИНИЦАХ	197
Понятие и виды корпоративной культуры	197
Основные направления деятельности по формированию корпоративной культуры в гостиницах	203
Элементы корпоративной культуры в гостиницах	211
Мониторинг и изменение корпоративной культуры в гостиницах	225
9. ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦ	232
Основные подходы к определению понятия «лояльность персонала»	232
Виды лояльности персонала	236
Факторы, влияющие на лояльность персонала в гостиницах ...	239
Формирование, оценка и повышение лояльности персонала гостиниц	250
Оценка существующего уровня лояльности персонала, выявление и анализ «зон риска»	251
Разработка и реализация программы формирования лояльности персонала гостиницы	254
ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦАХ».....	263
ПРИЛОЖЕНИЯ	315
ЛИТЕРАТУРА	400

Н.А. Зайцева

Управление персоналом в гостиницах

Учебное пособие

Редактор
Корректор
Компьютерная верстка *М.Е. Лесковой*

Подписано в печать ???.???.2013.

Формат 60 × 90/16. Печать офсетная. Гарнитура Times.

Усл. печ. л. Уч.-изд. л. . Бумага офсетная.

Тираж экз. Заказ №

Отдел продаж издательства «ФОРУМ»:

101990, Москва, Колпачный пер., д.9а,
тел. (495) 625-52-43;
e-mail: forum-ir@mail.ru
www.forum-books.ru

**Книги издательства «ФОРУМ»
вы также можете приобрести:**

отдел продаж «ИНФРА-М»:
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в,
тел. (495) 380-05-40 доб. 252;
факс (495) 363-9212

отдел Книга-почтой:
e-mail: podpiska@infra-m.ru;
books@infra-m.ru