РАЗДЕЛ VII. МЕНЕДЖМЕНТ

Михайлова Н.К., Пономарева Д.А.

Проблемы управления персоналом гостиницы в условиях сезонного функционирования

Новокузнецкий институт (филиал) ФБОУ ВПО
«Кемеровский государственный университет»
(Россия, Новокузнецк)

doi: 10.18411/lj-31-01-2018-47

idsp: 000001:lj-31-01-2018-47

Аннотация

В статье анализируются проблемы управления персоналом гостиницы с учетом фактора сезонности, предлагаются меры по повышению эффективности системы управления временным персоналом.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, фактор сезонности.

Abstract

In the article the problems of hotel personnel management, considering seasonal factor, are being analysed. Measures to increase the effectiveness of the seasonal personnel management are suggested.

Keywords: personnel, personnel management, seasonal factor

Опыт многих организаций в туристической индустрии подтверждает решающую роль системы управления персоналом для экономического успеха гостиничного предприятия. Однако практика управления персоналом еще далека от уровня, который сложился в мире. К тому же во многих случаях на сервисную деятельность влияет фактор сезонности, который требует адаптации организации к постоянным изменениям внешней среды, создает проблемы в системе управления, прежде всего, в прогнозировании объемов продаж с учетом сезонных колебаний и планировании потребности гостиницы во временном персонале.

В целом, для гостиницы своим функционированием зависящей от времени года можно выделить 4 типа сезонного колебания:

1. Сезон пик (топ) – это период времени, который в наибольшей степени благоприятен для организации рекреационной деятельности туристов, который характеризуется максимальной плотностью туристов, поскольку обладает наиболее комфортными условиями для оздоровления и отдыха.

2. Высокий сезон - период повышенной активности туристов. В это время устанавливаются наиболее высокие тарифы на туристские услуги.

3. Низкий сезон - характеризуется снижением деловой активности на туристском рынке. Это время не самое благоприятное для рекреации, и именно поэтому цена на туристский продукт существенно снижена.

4. «Мертвый» сезон - период времени, в течение которого в рассматриваемой дестинации можно наблюдать максимально неблагоприятные условия для рекреационной деятельности [1].

Специалисты в области гостиничного дела считают, что сглаживание острых пиков – единственный путь решения проблемы сезонности. Для того чтобы привлечь гостей в межсезонье, осуществляется комплекс мероприятий по стимулированию

сбыта. Реализация этих мероприятий позволяет только ослабить влияние сезонности, но не полностью его нейтрализовать, особенно, когда речь идет о персонале гостиницы.

В связи со значительным влиянием сезонности на загрузку персонала, гостиницы, необходима система планирования персонала, которая должна обладать достаточной гибкостью для преодоления трудностей сезонных колебаний. Возможны следующие методы планирования численности персонала:

1. Сохранение средней численности постоянного персонала, который в межсезонье работает по сбалансированному графику работ, а также привлечение временного персонала или сотрудников с частичной занятостью в период пикового спроса.

2. Программа подготовки и стажировки студентов. Данная форма сотрудничества с учебными заведениями поможет решить временную проблему увеличения штата в периоды сезонных подъемов.

3. Поддержание на протяжении года невысокой численности постоянного персонала и заключение на принципах аутсорсинга с кадровым агентством договора на постоянной основе.

Как показывает практика, самый эффективный путь для борьбы с сезонными колебаниями – маневрирование между стимулирующими мерами и сокращением расходов на персонал[2].

Отели, которые функционируют целый год, набирают постоянный штат, так как имеют стабильный процент загрузки. Гостиницы с сезонным функционированием, в частности, расположенные на горнолыжных курортах, в пик ведут дополнительный набор сотрудников, при этом стараются сохранить постоянные места за теми, кто занимает ключевые, управляющие должности, а на время приглашают сотрудников на линейные позиции. Набор временного персонала помогает таким гостиницам сократить расходы, связанные с выплатой заработной платы в связи с низкой загрузкой. С будущим работником чаще всего заключают срочный трудовой договор, который устанавливает дату начала и завершения трудовых обязанностей сотрудника.

С целью набора сезонного персонала гостиничные предприятия либо заключают договора с кадровыми агентствами, либо занимаются подбором самостоятельно. Работа с агентством требует дополнительных издержек на подбор персонала, но в случае несоответствия привлеченного персонала требованиям, что становится ясно в период испытательного срока, ему своевременно найдут замену. Специалисты кадровых компаний имеют большой опыт подбора кадров, в большинстве случаев могут отличить недобросовестных претендентов на вакансии в гостиницах.

На отношение сотрудника к его работе влияют сроки его контракта, часто управленцам не удается добиться добросовестной работы и самоотдачи от временного персонала, поэтому в начале сезона часть сотрудников после недели работы, как правило, увольняется, как следствие, растет текучесть кадров, что влечёт дополнительные траты на наем новых сотрудников.

Многие временные сотрудники действительно заинтересованы в том, чтобы проявить себя с лучшей стороны, но одних намерений работника недостаточно. Необходимо сформировать у временного персонала правильные ожидания, позаботиться о его адаптации и удостовериться, что отношение к временным сотрудникам в компании такое же, как и к их коллегам, работающим на постоянной основе.

Обобщение опыта управления персоналом ряда гостиниц горнолыжного курорта «Шерегеш» позволяет сформулировать несколько правил:

1. Набор временного персонала осуществлять с использованием услуг профессионалов в этой области – кадровых рекрутеров.

2. Не следует проводить набор временных сотрудников за неделю до открытия сезона, принимая персонал за такой короткий срок до открытия, не удастся качественно обучить и адаптировать к работе будущих сотрудников.

3. Необходимо определить четкий круг обязанностей «временщиков».

4. Предусмотреть специальные меры стимулирования, поощрение инициативы для временных работников, что повышает качество обслуживания и лояльность сотрудников к организации.

Таким образом, учитывая сезонный фактор, необходимо совершенствовать систему управления временным персоналом гостиницы, включая планирование персонала, подбор и наем, организацию обучения, адаптацию и разработку системы поощрений.

1. Кляп М.П. Современные разновидности туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://uchebnikionline.com/turizm/suchasni_riznovidi_turizmu_-_klyap_mp/suchasni_riznovidi_turizmu_-_klyap_mp.htm
2. Лебедев М.А. Мотивация как фактор управления персоналом организации [Электронный ресурс] / Лебедев М.А., Ивасенко А.Г.// Modernhightechnologies. – 2014. – №7. – С. 164. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2014/pdf/7126.pdf>