

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Ксенофонтов А. В.

НОУ ВПО «Балтийская академия туризма и предпринимательства», Санкт-Петербург, Россия (197110, Санкт-Петербург, ул. Петрозаводская, 13, лит. А), e-mail: mail@batp.ru

Представлены направления оценки персонала гостиничного предприятия (качество выполнения должностных обязанностей; знания, навыки, опыт; профессионально важные качества). Приведена последовательность действий при проведении оценки персонала гостиничного предприятия. Установлено, что для определения критериев оценки необходимо использовать результаты деятельности подсистем управления персоналом. Определены этапы системы оценки персонала гостиничного предприятия (определение цели построения системы оценки персонала гостиничного предприятия, определение предмета оценки, определение критериев оценки, выбор метода оценивания, организация процесса, реализация процесса, подготовка управленческих решений, принятие управленческих решений). Установлена последовательность разработки критериев для оценки уровня квалификации и результатов труда и критериев выбора метода оценивания персонала гостиничного предприятия.

Ключевые слова: оценка, персонал, гостиничное предприятие, эффективность, управление, качество обслуживания, клиенты.

HOTEL STAFF ASSESSMENT TO ENHANCE CUSTOMER CARE QUALITY

Ksenofontov A. V.

Baltic Academy of Tourism and Entrepreneurship, 13-A Petrozavodskaya, St Petersburg, 197110, Russia, e-mail: mail@batp.ru

Hotel staff assessment methods are discussed including performance quality; knowledge, skills and experience; and work-related character traits. The order of hotel staff assessment procedures is outlined. It is concluded that to identify assessment criteria one needs to use staff subsystem management results. Hotel staff assessment stages are described including hotel staff assessment objective development, specific assessment areas and assessment criteria, assessment methods, organization and carrying out of assessment procedures, preparation and making management decisions. The order of hotel staff qualification and work performance assessment as well as assessment methodology decision-making criteria are suggested.

Key words: assessment, staff, hotel, efficiency, management, customer care enhancement, customers.

Введение

Мощным резервом повышения производительности и качества является положительная мотивация труда персонала гостиничного предприятия. Каждый работник должен чувствовать себя полноправным членом коллектива, быть уверенным в том, что руководство относится к нему справедливо, учитывает его нужды и думает о его благополучии. Эта проблема становится все более важной в целях повышения эффективности управления качеством обслуживания клиентов.

Оценка персонала гостиничной индустрии заключается в определении характеристик сотрудников, позволяющих получить о них информацию, необходимую для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления качеством обслуживания клиентов [1].

Оценку персонала гостиничного предприятия следует проводить по нескольким направлениям.

Оценка результатов работы, в ходе которой оценивается качество выполнения должностных обязанностей по качественному обслуживанию клиентов.

Оценка квалификации, которая определяет уровень квалификации работника (знания, навыки, опыт), а затем он может быть сопоставлен с эталоном. Эталонами могут быть как требования должности, занимаемой сотрудником в настоящий момент, так и требования должности, на которую сотрудник претендует.

Оценка личностных качеств устанавливает базовые качества сотрудника как личности, а затем, как и в предыдущем случае, полученный психологический портрет сопоставляется с эталоном (набором профессионально-важных качеств). Кроме того, определяется мотивационная сфера сотрудника. Полученная информация позволяет определить, насколько оцениваемый сотрудник соответствует корпоративной культуре гостиничного предприятия (социально-психологическому климату).

Проведение оценки предполагает четкую последовательность действий:

I. Определение цели. Важнейшее условие успешного проведения оценки – бесконфликтность целей, процедур, подготовки, ожиданий. На этапе выработки цели определяются:

1. Собственно цель и ее конкретизация (подцели). Чем четче определены цели, тем легче построить процедуру. Если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной.

2. Как будут применяться результаты. Для начала целесообразно охарактеризовать кратко ситуацию в гостиничном предприятии (например, планируется реструктуризация гостиничного предприятия и расширение его бизнеса, внедрение новых условий работы). Данная информация будет использоваться для планирования человеческих ресурсов. Можно будет оценить, способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, следует ли производить увольнения, перемещения, можно ли с существующим коллективом решить поставленные задачи и т. п.

3. Прежде чем приступить к процедуре, необходимо определить, как будут обобщаться и анализироваться результаты. Оценка, как и любой сбор информации, предполагает дальнейшую ее обработку. Если данный фактор не учтен, то работа с информацией может оказаться чрезмерно затянутой и дорогостоящей [7].

II. Определение предмета. При выборе предмета оценки следует понимать, насколько гостиничное предприятие способно определить стандарты (эталон). При отсутствии четко определенных должностных обязанностей оценить выполнение должностных обязанностей

конкретным сотрудником можно лишь приблизительно, при этом не исключено, что результат будет поверхностным и субъективным.

III. Определение субъекта. Следует отметить, что к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие руководители, коллеги, подчиненные и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, знакомство с методами оценки персонала всех работников дадут гарантию того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

IV. Определение критериев. Критерии оценки могут быть как количественными, так и качественными. При этом и те, и другие должны соответствовать следующим условиям:

измеримость (для количественных критериев), качественные критерии должны быть переведены в количественные (критерий «хорошая работа» должен быть изменен на «отсутствие жалоб со стороны клиентов»);

значимость для целей проведения оценки;

простота, любые сложные формулировки должны быть разложены на простые составляющие (понятие «профессионализм» не может служить критерием оценки, это понятие должно быть разложено на составляющие, позволяющие его конкретизировать: знание предметной области, сформированные навыки, результаты труда) [2].

V. Выбор метода. После того как определена цель проведения аттестации и критерии оценки, необходимо выбрать метод, с помощью которого будет проводиться оценка. При выборе метода следует учитывать два основных показателя: насколько полно он позволяет собрать информацию об оцениваемых сотрудниках для работы с критериями оценки (соответствие целям оценки), и насколько данный метод возможен в данных условиях (определение затрат и требуемых ресурсов). Первое легко определяется в ходе подготовки процедуры оценки. А второе стоит просчитать – во что обойдется процедура оценки: умножить количество планируемых человеко-часов (на подготовку и проведение оценки) на почасовую заработную плату, прибавить к этому недополученную прибыль (так как во время аттестации работник не будет выполнять основные должностные обязанности), прибавить организационные расходы (печать бланков, обработка материалов). В том случае, когда полученная сумма представляется разумной, следует начинать подготовку. Если цель не оправдывает средства, то стоит пересмотреть масштабы оценки, число и ранг вовлеченных в процедуру сотрудников, подобрать более простые методы.

VI. Подготовка. Когда окончательное решение о проведении оценки выбранными методами принято, необходимо:

1. Подготовить Положение об оценке. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные в результате аттестации изменения (должность, оклад) должны быть юридически грамотно оформлены.
2. Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом оценки, чтобы избежать боязни и негативного отношения.
3. Подчеркнуть положительные моменты оценки.
4. Составить план проведения оценки (подготовка, проведение, анализ результатов).
5. Предусмотреть обратную связь (каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей оценки и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем) [5].

VII. Проведение оценки. Выполнить все мероприятия в соответствии с разработанными документами и планами.

VIII. Анализ. Анализ полученной информации необходимо проводить для выявления необходимости изменений, связанных с:

1. Условиями работы персонала, прошедшего оценку (приведение человеческих ресурсов в соответствие с планами и возможностями гостиничного предприятия).
2. Организацией работы оцениваемых работников (по результатам выявления рабочих проблем).
3. Оценкой текущей деятельности (положения) гостиничного предприятия [3].

IX. Действия. Принятие решений, связанных с изменением условий труда персонала гостиничного предприятия: увеличение заработной платы (материальное стимулирование); изменение системы поощрения/наказания (моральное стимулирование); повышение личной мотивации.

Принятие решений, связанных с изменением организации работы: перераспределение зон ответственности; перепроектирование бизнес-процессов; изменение условий труда.

Принятие решений, связанных с развитием гостиничного предприятия (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации): реализация выявленного потенциала работников; информирование сотрудников о том, чего ждет от них гостиничное предприятие; развитие карьеры; корректировка кадровой политики.

Когда целью оценки является определение направлений развития или оценка социально-психологического климата, то оценку можно проводить без строгого соответствия с требованиями законодательства. Если же оценка проводится на предмет соответствия требованиям рабочего места – аттестация, и по ее результатам могут измениться условия работы оцениваемых, то процесс оценки должен проводиться в строгом соответствии с требованиями законодательства.

Система оценки персонала представляет из себя комплекс мероприятий (процессов) по оценке персонала гостиничного предприятия, носящих систематический характер. Она является частью системы управления персоналом. Система оценки персонала настраивается в зависимости от стратегических целей развития гостиничного предприятия и общей системы управления (системы менеджмента). Система оценки персонала тесно связана с другими частями системы управления персоналом.

Для определения критериев оценки используются результаты деятельности подсистем управления персоналом:

- организация труда, в ходе которой определяются показатели эффективности деятельности (стандарты выполнения услуг), а также требования к уровню квалификации и профессионально-важным качествам;
- формирование корпоративной культуры (определяются требования к личным качествам для определения соответствия корпоративной культуре);
- работа с кадровым резервом (на основании результатов оценки осуществляется зачисление в кадровый резерв, а также определяется успешность развития резервистов);
- обучение и развитие (на основании результатов оценки разрабатывается план индивидуального развития, программы обучения, а также определяется успешность прошедшего обучения);
- коррекция социально-психологического климата (на основании результатов оценки разрабатывается комплекс мер по коррекции социально-психологического климата в подразделениях гостиничного предприятия) [6].

Система оценки персонала должна включать как процессы, целью которых является определение направлений развития или оценка социально-психологического климата, так и процессы оценки на предмет соответствия требованиям рабочего места.

Построение системы оценки должно иметь четкую последовательность действий. Этапами построения системы оценки персонала гостиничного предприятия являются:

1. Определение цели построения системы оценки персонала гостиничного предприятия. Целью системы оценки персонала является мониторинг состояния персонала по следующим направлениям: мониторинг уровня квалификации; мониторинг результатов труда; мониторинг социально-психологического климата.

В зависимости от стратегических целей гостиничного предприятия или проблем стоящих перед ним определяется общая конфигурация системы: узко направленная – мониторинг какого-то одного направления; сбалансированная (отслеживаются все три направления оценки персонала гостиничного предприятия); комбинированная (для разных групп персонала система ориентирована на отслеживание разных направлений).

2. Определение предмета оценки. В зависимости от целей построения системы оценки персонала определяются должностные позиции / категории сотрудников гостиничного предприятия, мониторинг состояния которых является необходимым.

3. Определение критериев оценки. Для определения критериев оценки необходимо полное описание деятельности или высококвалифицированные эксперты в области гостиничной индустрии. Разработка критериев для оценки уровня квалификации и результатов труда персонала гостиничного предприятия должна проводиться в следующей последовательности:

составляется перечень функций, которые выполняются работником на данном рабочем месте;

определяются результаты правильного выполнения обязанностей;

устанавливаются критерии оценки результатов деятельности (критерии, по которым оценивается результат правильного выполнения обязанностей);

определяются критерии оценки квалификации (знания, умения и навыки);

устанавливаются критерии оценки личных качеств (профессионально-важные качества, необходимые для правильного выполнения обязанностей).

4. Выбор метода оценивания. После определения критериев оценки необходимо выбрать метод, с помощью которого будет проводиться оценка. Выбор метода оценки персонала гостиничного предприятия должен проводиться по следующим критериям:

соответствие целям (выбираемый метод оценки персонала должен соответствовать целям проведения самой оценки, и, следовательно, в результате его использования должна быть получена информация, позволяющая работать с критериями оценки);

затратность (финансовые, временные, человеческие затраты на проведение системы оценки не должны превышать предполагаемую выгоду от реализации управленческих воздействий по результатам оценки);

объективность (желательно, чтобы выбранный метод был количественным, если количественный метод неприемлем, используют качественный, то есть оценка проводится экспертами);

понятность (выбранный метод должен быть понятен и непротиворечив с точки зрения оцениваемых, иначе результаты оценки не будут значимы);

востребованность (результаты оценки должны реально использоваться в управленческой практике, то есть влиять на оплату труда, уровень квалификации, расстановку кадров и т.д.)

[4].

5. Организация процесса. На данном этапе построения системы оценки персонала гостиничного предприятия необходимо выполнить следующие действия:

спроектировать процессы по оценке персонала (процессы могут быть построены как по направлениям оценки, так и для отдельных категорий оцениваемого персонала);
создать внутреннюю нормативную базу (разработка регламентирующих документов);
обучение персонала, который будет оценивать проведение внутреннего PR о внедрении системы оценки.

6. Реализация процесса. Реализация процесса в рамках построения системы оценки персонала заключается в проведении пробной (опытной) эксплуатации спроектированной технологии гостиничного предприятия.

7. Подготовка управленческих решений. Анализ результатов оценки в рамках построения системы оценки персонала гостиничного предприятия заключается в определении актуальности полученных результатов, соблюдении технологии оценки и определении мер по совершенствованию системы. Анализ проводится после каждого оценочного мероприятия.

8. Принятие управленческих решений. Принятие управленческих решений в рамках построения системы оценки персонала гостиничного предприятия заключается в своевременной коррекции системы по результатам анализа, изменении стратегических целей, изменении организационной структуры.

Таким образом, предложенная система оценки персонала гостиничного предприятия, включающая в себя качество выполнения должностных обязанностей, уровень квалификации сотрудника и его базовые качества как личности, будет способствовать определению соответствия сотрудника корпоративной культуре гостиничного предприятия и повышению эффективности управления качеством обслуживания клиентов в целом.

Список литературы

1. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. – М.: Дашков и К^о, 2006. – 176 с.
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 2005. – 496 с.
3. Герасимов Б. Н., Чумак В. Г., Яковлева Н. Г. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 450 с.
4. Грехем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2004. – 637 с.
6. Кузьминых К. А. Кадровый менеджмент. – Уфа: Изд-во Уфимской государственной академии экономики и сервиса, 2010. – 86 с.

7. Недбаев Д. Н. Управление персоналом. – М.: Илекса, 2012. – 375 с.

Рецензенты:

Горенбургов Михаил Абрамович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса НОУ ВПО «Балтийская академия туризма и предпринимательства», г. Санкт-Петербург.

Гаврильчак Игорь Николаевич, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления предпринимательской деятельностью НОУ ВПО «Балтийская академия туризма и предпринимательства», г. Санкт-Петербург.