

Формирование кадровой стратегии с учетом разных стадий жизненного цикла на предприятиях индустрии гостеприимства Краснодарского края

Артемьев А.В., магистрант, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Никольская Е.Ю., кандидат экономических наук, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы формирования кадровой стратегии применительно к объектам туристской инфраструктуры на территории Краснодарского края с целью формирования определенной кадровой стратегии для предприятий индустрии гостеприимства на разных стадиях жизненного цикла предприятия. Определены основные критерии отбора основных методов формирования кадровой стратегии, а также на основе выделенных критериев представлены предложения, отвечающие требованиям инвестиционного проекта – диверсификации бизнеса выборочных объектов туристического назначения. На основании проведенного исследования по определению генеральной и выборочной совокупности предприятий индустрии гостеприимства, находящихся в стадии ликвидации или реорганизации, предложены рекомендации по совершенствованию подхода к формированию кадровой стратегии существующих гостиничных предприятий для инвестиционных проектов и их последующего развития.

Ключевые слова: кадровые стратегии, кризис, персонал, маркетинг персонала, туристско-рекреационный комплекс, стадии жизненного цикла, гостиничные предприятия, инвестиционный проект, диверсификация бизнеса, туристская инфраструктура, развитие, Краснодарский край.

Formation of personnel strategy taking into account different stages of the life cycle at the enterprises of the hospitality industry of the Krasnodar Territory

Artemiev A.V., magister, Russian Economic University. G.V. Plekhanova, Moscow, Russia

Nikolskaya E.Y., Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Russian Economic University G.V. Plekhanova, Moscow, Russia

Annotation. The article is devoted to the actual problem of building up a personnel strategy for the hospitality industry enterprises at different stages of the enterprise life cycle – evidence from the objects of tourist infrastructure in the Krasnodar region. The main criteria for selection of the main methods of fashioning the personnel strategy are defined. Various strategies meeting the specific needs of the investment project such as diversification of business for hospitality objects are presented respectively.

On the sample of the hospitality enterprises at the stage of liquidation and reorganization, recommendations concerning the improvement of approach to personnel strategy for both existing enterprises and investment projects of municipal property are given.

Key words: personnel strategies, crisis, personnel, personnel marketing, tourist and recreational complex, life cycle stages, hotel companies, investment project, business diversification, tourist infrastructure, development, Krasnodar Territory.

Результаты исследования

В настоящее время в условиях динамичного развития гостиничного бизнеса в Краснодарском крае, развитие гостиничных компаний усложнено ростом конкуренции. В связи с этим перед гостиницами и средствами размещения стоят задачи повышения конкурентных преимуществ для обеспечения устойчивого развития предприятий в долгосрочной перспективе. Выбор стратегии развития гостиничного предприятия в конкурентной борьбе

тесно взаимосвязан с кадровой политикой. Таким образом, получить оценку, на какой стадии жизненного цикла находится предприятие индустрии гостеприимства, и какая при этом должна быть кадровая стратегия ставится задача службе управления персоналом руководителями гостиничных предприятий в настоящее время.

Анализ научной литературы по стратегическому управлению человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства показал, что на каждой стадии жизненного цикла гостиницы формируются определенные новые требования к системе управления персоналом, что способствует снижению рисков в кризисных ситуациях. Жизненный цикл гостиничного предприятия принято разделять на следующие этапы: 1) возникновение (разработка проекта), 2) становление, 3) развитие - гостиница активно заполняет выбранный ею сегмент рынка, 4) зрелость – гостиница пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем, 5) спад – гостиница быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами, 6) антикризисный процесс-реорганизация, ликвидация гостиничного предприятия. Рассмотрим варианты кадровых стратегий, применительно к действующим гостиничным предприятиям, на разных стадиях жизненного цикла, от становления до антикризисного процесса. На рисунке 1 схематично представлена кривая жизненного цикла гостиничного предприятия.

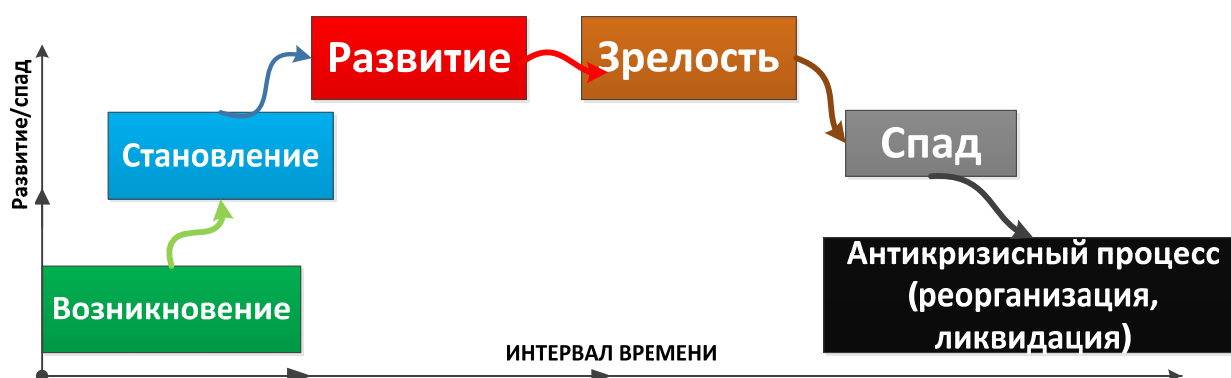


Рис.1 – Этапы жизненного цикла гостиничного предприятия

Существует ряд подходов к определению кадровой стратегии. По мнению Е.Ю. Никольской, кадровая стратегия это: «Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации». В то время, как под стратегическим управлением персоналом Л.А. Попов понимает: «Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия) – это единство планов и средств, которые могут обеспечить достижение конкретных целей в области управления персоналом».

По моему мнению, необходимо объединить смысл понятия кадровой стратегии с жизненным циклом гостиничного предприятия и поэтому предлагаем следующее определение - под кадровой стратегией будем понимать комплекс приоритетных направлений действий, направленных на формирование и эффективное использование человеческого капитала организации с учётом её стратегических задач, формирования конкурентных преимуществ и ресурсных возможностей, соответствующих различному жизненному циклу предприятия.

В свою очередь, закрепление позиций гостиничного предприятия на стадии становления требует выстраивания таких направлений как: поиск персонала, подбор квалифицированных кадров, адаптация персонала на стадии приема на работу и при смене сотрудником направления работы внутри компании, наставничество, закрепление персонала в коллективе, формирование кадрового резерва, встраивание персонала в корпоративную культуру предприятия.

Как правило, стадия вывода гостиничного предприятия из кризиса предполагает сосредоточение усилий на быстром увеличении продаж услуг и продукции, оперативном предоставлении дополнительных услуг, анализ рынка и разработке нового гостиничного продукта, выведении непрофильных

активов, оптимизации запасов, сокращения расходов (в том числе, и на персонал).

Жизненный цикл «становление». Индустрия туризма и рекреации в России и Краснодарском крае стабильно развивается, оказывая позитивное влияние на развитие других отраслей, отмечается увеличение загрузки специализированных средств размещения, к которым относятся: санаторно-курортные организации; дома отдыха; базы отдыха; кемпинги; туристские базы; общественные средства транспорта, используемые как средства размещения (туристские поезда, круизные суда, яхты); наземный и водный транспорт, переоборудованный под средства размещения для ночлега, включая дебаркадеры.¹

В этой связи регионы, обладающие ценными природными туристско-рекреационными ресурсами, становятся особенно привлекательными для туристического и активного отдыха. Краснодарский край, на территории которого сосредоточены такие курорты как Сочи, Анапа, Геленджик и др. является потенциалом для формирования индустрии гостеприимства. В Федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011-2018 годы)» определены следующие направления развития территориальных туристско-рекреационных комплексов, которые будут созданы на территории РФ до 2018 года².

«Туристско-рекреационный комплекс» – это совокупность организаций, функционирующих на определенной территории, обладающей туристско-рекреационными ресурсами и соответствующей инфраструктурой.³

В настоящее время в рамках Федеральной целевой программы в Краснодарском крае осуществляется государственная поддержка по созданию

¹ Артемьев А.В. Анализ развития туристско-рекреационных комплексов в Краснодарском крае / Артемьев А.В., Зайцева Н.А. // Туризм и трансграничное сотрудничество: гастрономический туризм и его роль в диверсификации экономической деятельности региона: матер. науч. конф. — Калининград, 2017. — с. 65

² Постановление Правительства РФ от 02.08.2011 N 644 "О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011-2018 годы)» (действующая редакция от 31.01.2017)

³ Титиевская Е.М. Тенденции и перспективы развития гостиничного бизнеса, М.: Научный вестник МГИИТ, 2017, 1, с. 16-23

следующих проектов: туристско-рекреационный кластер «Абрау-Утриш» (предусмотрено создание 1,7 тыс. дополнительных рабочих мест, увеличение туристских потоков на 53,6 тыс. туристов в год); автотуристский комплекс «Можжевельная роща» (предусмотрено создание 110 рабочих мест, увеличение туристского потока на 7,3 тыс. туристов в год).

В кластер «Абрау-Утриш» уже входят три работающих гостиничных комплекса: лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь» в поселке Витязево, СПА-отель «Довиль Отель & SPA 5» в Анапе и гостинично-оздоровительный центр с рестораном «Круглое озеро» в поселке Абрау-Дюрсо.

Анапский отельный комплекс «Довиль Отель & SPA 5», входящий в туристско-рекреационного кластера «Абрау-Утриш», функционирует с 2013 года (<http://dovill-hotel.ru>). Краткая характеристика комплекса:

- Год постройки – 2013;
- Номерной фонд – 424 номера;
- Общая вместимость – 868 человек;
- Услуги размещения – в коттеджах, корпусах с различной категорией номеров (одноместный, двухместный, стандарт плюс, двухместный номер Superior, номер Люкс, номер Люкс Superior, Апартаменты);
- Услуги питания (на территории 2-ва ресторана «Нормандия», «Сан-Мишель», 2-ва кафе, лобби-бар, караоке-бар, коктейль-бар, пиццерия);
- Услуги бизнес центра (два конференц-зала на 60 и 50 человек соответственно);
- Услуги оздоровительного комплекса (SPA – комплекс, тренажерный зал, несколько открытых подогреваемых бассейнов, собственный пляж, прокат спортивного инвентаря).

На рисунке приведены объекты отельного комплекса «Довиль Отель & SPA 5», входящий в туристско-рекреационного кластера «Абрау-Утриш».



Рис. 2 – Отельный комплекс «Довиль Отель & SPA 5»

Рассмотрим на примере гостиничного комплекса – СПА-отель «Довиль Отель & SPA 5» концепцию кадровой стратегии. Данная стратегия соответствует текущему жизненному циклу предприятия «становление». На данном этапе предприятие активно ведет работу по заполнению рынка гостиничных услуг. Кадровая стратегия направлена на стратегическое управление. При данной стратегии активно применяются методы маркетинга персонала: исследования рынка труда, мониторинг уровня заработной платы у сотрудников конкурирующих фирм, оценка уровня заработной платы по сегментам оказываемых услуг гостиничным комплексом. Кроме того, на данном жизненном цикле необходимо периодически проводить аттестацию персонала. Как минимум аттестация необходима на таких этапах: приема, завершения испытательного срока, вовлечении сотрудников в систему стимулирования, повышении квалификации, при ротации кадров. Необходимо помнить, что при стадии становления, персонал только формируется, поэтому у поиска и отбору персонала должно уделяться большое значение. Сразу после приема персонала необходимо предусмотреть адаптацию персоналу и последующее закрепление за наставником, а в последующем за тренинг-менеджером.

С целью определения фактической реализации всех методов кадровой стратегии на стадии-становления были рассмотрены отзывы посетителей о пребывании в Отельном комплексе «Довиль Отель & SPA 5». Отзывы были получены на сайте www.tripadvisor.ru. В последующем отзывы были структурированы по категориям: относящиеся к инфраструктуре комплекса, удобству и комфорту; относящиеся к квалификации персонала комплекса.

Анализ отзывов позволил выявить, что многими постояльцами, впечатления, полученные от данного комплекса, не соответствовали ожидаемым. Причем, среди негативных отзывов преобладали отзывы об уровне обслуживания. При посещении комплекса такого высокого уровня сервиса впечатления от общения с персоналом ставились гостями на первое место. Достоинствами данного гостиничного комплекса, являются: архитектурные решения комплекса, реализованные с применением современных материалов; изысканный ландшафтный дизайн парковой зоны и зоны бассейна. Все эти преимущества дают большой стартовый потенциал для роста и развития предприятия. При таком стартовом потенциале необходимо дополнить данные преимущества высококвалифицированными кадрами.

В данном случае руководству комплекса можно порекомендовать наладить обратную связь с клиентом, учитывать отзывы клиентов, вести расчет процента довольных, недовольных, нейтральных отзывов. Персонал комплекса необходимо обучить коммуникативным навыкам первоклассного сервиса, таким как:

- 1) внимательность, сенситивность, эмпатия;
- 2) отзывчивость, умение дарить радость, поддерживать непринужденную беседу;
- 3) умение быть ненавязчивыми, выглядеть презентабельно, обладать способностью предугадывать потребности гостя;
- 4) умение подчеркнуть своё внимание голосом, мимикой.
- 5) использование техники управления психологическим контактом, как одного из способов создания позитива в общении с клиентом.

б) применение методики «активного слушания» в конфликтных ситуациях.

Сложности в предоставлении персоналом сервиса на данном этапе часто возникают:

- если мы не знаем, чего хотят клиенты;
- если нет четких стандартов и процедур;
- если стандарты не соблюдаются;
- если мы обещаем больше, чем можем сделать.

В сфере предоставления услуг размещения корпоративная политика предприятия должна тесно быть связана с кадровой стратегией и быть направлена на получение довольного клиента как своей главной цели.

Развитие персонала и постоянное стремление к изучению нового всеми сотрудниками, стремление к личному развитию, инновационности и самореализации должно поддерживаться системой внутрифирменного обучения. В своей статье, Никольская Е.Ю. отмечает следующие методы внутрифирменного обучения такие как: наставничество; проведение тренингов по развитию корпоративных навыков; проведение тренингов по развитию управленческих навыков; проведение тренингов по развитию коммуникативных навыков, технике эффективных продаж, предупреждение конфликтов, успешному проведению переговоров; проведение переподготовки персонала при переходе на новые технологии, при освоении смежных профессий⁴.

Все вышперечисленные методы работы с персоналом в соответствии со стратегией развития гостиничного предприятия на этапе «становления» необходимо рассматривать руководством комплексно как целенаправленное сообщение знаний, формирование умений и навыков, позволяющих лучше понимать и удовлетворять нужды наших клиентов, формировать свою уникальную для данного гостиничного предприятия корпоративную культуру.

⁴ Никольская Е.Ю. Методика антикризисного управления персоналом в индустрии гостеприимства // Инновационная наука. 2015. Т. 1. № 3. С. 34-36.

Необходимо сделать акцент на практической значимости всех вышеперечисленных мероприятий по кадровой стратегии для недопущения торможения поступательных движений в сторону очередного этапа жизненного цикла – «развития». Безусловно, упущенная возможность службы по управлению персоналом укомплектовать штат сотрудниками, мотивированными на выполнение поставленных задач, откинет предприятие назад в и замедлит процессы по переходу на новый жизненный уровень гостиничного предприятия. Поэтому, данные рекомендации для службы персонала являются первоочередными и необходимыми в условиях стратегического управления.

Антикризисный процесс

С целью определения предприятий гостиничной индустрии, переживающим на данном момент спад в своей производственной деятельности, была сделана выборка на сайте электронной библиотеки арбитражных дел – arbitr.ru по признаку предприятий, находящихся в стадии банкротства, на территории Краснодарского края.

На рисунке представлены результаты выборки, представленные предприятием ОАО «Санаторий «Россиянка».

The screenshot shows the 'ЭЛЕКТРОННОЕ ПРАВОСУДИЕ' (Electronic Justice) website. The main card displays information for the case of OJSC 'Sanatorium Rossiyanka' (ОАО "Санаторий "Россиянка"). The card includes the following details:

- Address: 353456, Россия, г АНАПА, КРАСНОДАРСКИЙ край АНАПСКИЙ р-н, пр-кт ПИОНЕРСКИЙ, 20
- INN: 2301007596
- OGRN: 1022300508328
- Actions: Все дела (3), Отслеживать участника, Отправить на печать, Сохранить

Below the card is a table titled 'Последние дела' (Recent cases) with columns: Дело (Case), Текущая инстанция (Current instance), Истец (Plaintiff), and Ответчик (Defendant).

Дело	Текущая инстанция	Истец	Ответчик
15.05.2015 A32-17047/2015	15 арбитражный апелляционный суд	ООО "СтройМонтажСервис" ООО Аврора	30 ОАО "Санаторий "Россиянка" ОАО "Санаторий "Россиянка"

Рис. 3 – Карточка дела о банкротстве ОАО «Санаторий «Россиянка»

На основании полученной информации из материалов банкротного дела А32-17047/2015 следует, что имущество санатория реализуется на аукционе. Был найден данный аукционный лот на сайте <https://www.torgi.gov.ru>. Сайт

torgi.gov.ru определен официальным источником для размещения информации о продаже государственного и муниципального имущества в порядке приватизации (Федеральный закон от 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества»), о продаже недвижимого имущества государственных и муниципальных унитарных предприятий (Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»), о реализации имущества, обращенного в собственность государства (постановление Правительства РФ от 30 сентября 2015 г. № 1041). На рисунке 3 представлен аукционный лот ОАО «Санаторий «Россиянка».

Все: найдено лотов 1




	Организатор торгов	Номер извещения Номер лота	Наименование и характеристика имущества	Начальная цена	Способ приватизации/продажи	Место нахождения имущества
  	МЕХРЕГИОНАЛЬНОЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ПО УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ В КРАЕ И РЕСПУБЛИКЕ АДЫГЕЯ	240415/1813508/01 Лот 1	Открытое акционерное общество "Санаторий "Россиянка"	345 400 000 руб.	Аукцион	Краснодарский край, Анапский р-н, Анапа г. Пионерский пр-кт

Рис. 4 – Данные о продаже имущества ОАО «Санаторий «Россиянка»

Данное предприятие в настоящее время оказывает услуг по размещению и оздоровлению с неполным покрытием своих функциональных возможностей по причине проведения процедуры финансового оздоровления в рамках дела о банкротстве. На данный момент, 28.02.18 должны быть завершены процессуальные этапы погашения задолженности ОАО «Санаторий «Россиянка» перед кредиторами в сумме 144,8 млн.руб.

02.02.18 судом было удовлетворено заявление ООО «Панорама» о намерении погасить все требования кредиторов, включенные в реестр требований кредиторов должника ОАО «Санаторий Россиянка». Как следует из материалов дела, а также об информации о продаже санатория на аукционе

за 345 млн.руб., можно сделать вывод о завершении жизненного цикла предприятия ОАО «Санаторий Россиянка».

Однако, стоит отметить что рекреационные и туристические характеристики санатория перспективные. Территория санатория представляет собой парковую зону с хвойными, лиственными деревьями и кустарниками площадью более 12 гектар. Безопасность пребывания в санатории обеспечивается пропускным режимом. Санаторий имеет очень развитую инфраструктуру: два крытых и два открытых бассейна с морской водой, киноконцертный зал на 500 мест, танцевальная эстрада, библиотека, бильярд, игровые комнаты для детей, зимний сад, спортивные площадки, детский городок. В 800-тах метрах от санатория расположен собственный благоустроенный песчаный пляж с мелкозернистым кварцевым песком. Гидрогеологический режим акватории купания благоприятный, песчаное дно, отсутствуют водовороты, течения, резкие колебания уровня воды. Пляж оборудован спасательным и медицинским постом, теньевыми навесами, лежаками и шезлонгами. Все эти достоинства при правильной политике предприятия, направленной на привлечение «своего» клиента, способны вывести предприятие из состояния банкротства.

К примеру, по данным лотовой документации персонал гостиницы состоит из 40 сотрудников, что для неполной функциональности санаторно-курортного объекта – большая роскошь. Сфера предприятия питания не функционирует. Оздоровительные услуги оказываются сотрудниками не на постоянной основе. В данной критической ситуации возможным выходом из кризиса может стать диверсификация бизнеса.

На первом этапе необходимо выполнить расчет показателей затрат на персонал в целом по санаторию и определить финансовые показатели. Показатели можно использовать следующие:

- 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.

Все вышеперечисленные показатели затрат на персонал должны быть проведены по функциональным направлениям деятельности санатория: размещение, питание, оздоровление, охрана, содержание территории, управленческие расходы. По результатам расчета необходимо дать оценку результативности работы на каждого сотрудника (прибыль/убыток) на одного сотрудника. Все эти экономические расчеты позволят очистить кадровый портфель от неэффективного персонала.

На втором этапе необходимо определить самые прибыльные и востребованные услуги с наименьшими затратами на персонал и с минимальными затратами на содержание (тепло-водо-электроснабжение). Руководству санатория необходимо определить перечень ключевых специалистов, способных в минимальные сроки привлечь клиентов, переманить у конкурентов, с целью реализации дополнительных услуг, кроме услуг размещения. Каждый сотрудник из определенного перечня должен получить возможность проявить себя в разработке и реализации антикризисных мероприятий и получить достойное вознаграждение. По данному перечню ключевых специалистов необходимо сформировать методы их удержания, заключить с ними индивидуальные трудовые договора с лучшими условиями оплаты труда и социальным пакетом. Сформировать кадровый резерв и осуществлять подготовку перспективных сотрудников для занятия редких должностей.

Наибольший результат приносит постанова молодых сотрудников в непосредственное подчинение «заменяемым» специалистам, с переводом последних (по мере удовлетворительного освоения молодым сотрудником новых обязанностей) на должность внутреннего консультанта⁵

Также в рамках стратегии по диверсификации бизнеса были рассмотрены достоинства и недостатки санатория исходя из территориального

⁵ Никольская Е.Ю. Перспективы развития индустрии туризма и гостеприимства до 2025 года. В книге: Оценка профессиональных квалификаций сотрудников индустрии гостеприимства Зайцева Н.А., Ильина Е.Л., Никольская Е.Ю., Романова М.М. Москва, 2016. С. 117-134.

месторасположения, наличия действующей инфраструктуры санатория, существующего номерного фонда.

Исходя из геолокации, представленной на рисунке 5, видно, что расстояние до моря соответствует 0,8 км, при этом прямой подход к морю отсутствует и расположен вдоль автомобильной дороги.

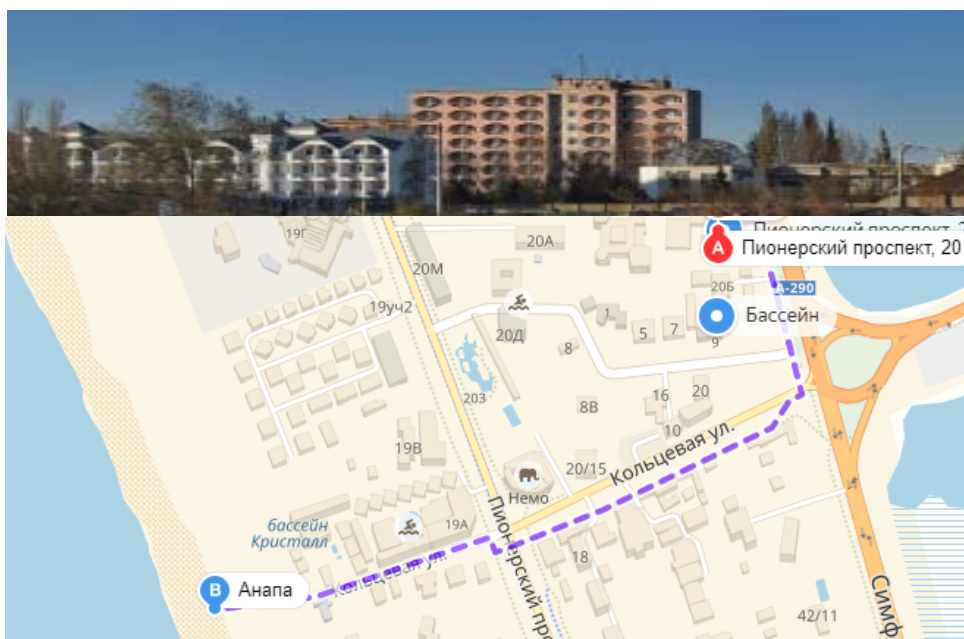


Рис. 5 – Схема размещения санатория «Россиянка»

При данных недостатках санатория существуют достоинства, связанные с наличием закрытого и открытого бассейнов с морской водой, что позволяет круглогодично использовать санаторий. Основной политикой санатория должно стать предоставление рекреационных услуг. Благодаря обширной территории в 12 гектар необходимо разбить парковый ансамбль с возможностью отдыха у бассейна на зеленой траве в летний период. Причем на данной особенности необходимо сделать акцент, т.к. санатории-конкуренты не имеют такой обширной территории, но отличаются современными архитектурными ансамблями отелей, у которых недостает парковой зоны. Необходимо максимально комфортно оформить парковую зону для размещения отдыхающих: предусмотреть спортивные площадки; зоны питания и досуга,

рассмотреть возможность выделения территории для размещения теннисных кортов, кемпинг-стоянок, в соответствии с категоричностью, предъявляемой Европейской федерации индустрии кемпинга и караванинга⁶. В настоящее время важным в сфере предоставления услуг размещения и питания является уход от устоявшейся традиционной системы в сторону ориентации на целевую аудиторию, такую как семьи с детьми, группы, объединенные общими интересами, к примеру: гольф-клуба; группы людей, увлекающиеся дартс, йогой. Прежнее ориентирование на людей преклонного возраста при существующей инфраструктуре нецелесообразно, т.к. в настоящее время повышаются требования к услугам проживания и питания, чего в достатке у конкурентов и что отсутствует у санатория «Россиянка». Необходимо выбрать направления работы санатория, такие как: услуги оздоровления; досуга и ресторанной индустрии, в том числе с привлечением клиентов из других отелей и санаториев.

При этом необходимо оказывать услуги на достаточно высоком уровне и постоянно работать над кадровой стратегией. Основными направлениями кадровой стратегии при выбранной политике предприятия станут следующие:

- инициирование создания временных целевых рабочих групп для решения проблем по различным направлениям, например, формирование маркетинговой стратегии, разработка новых направлений деятельности;
- нормирование и организация труда, выявление незадействованных работников и сокращение их численность напрямую или путём перевода в выводимые из предприятия непрофильные подразделения;
- тщательный подбор персонала. Придерживаться направления медленного приема персонала и быстрого его увольнения в тех случаях, когда персонал не исполняет свои должностные обязанности, когда персонал начинает «хворать», т.е. совмещать свои интересы с интересами бизнеса

⁶ Nikolskaya E.Yu., Popov L.A., Kosheleva A.I., Kobayak M.V., Lepeshkin V.A. TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HOTEL BUSINESS IN THE WORLD AND THE RUSSIAN FEDERATION, International Journal of Applied Business and Economic Research. 2016. Т. 14. № 9. С. 5843-5864.

(такими примерами могут быть игры в телефонах, переписка в социальных сетях, решение домашних вопросов в ущерб времени работы, опоздания на работу, постоянные причины по которым необходимо уйти с работы).

Обеспечить высвобождение работников санатория в результате контроля над трудовой дисциплиной необходимо:

- предложить заменяемым работникам пенсионного возраста работу на благоприятных условиях неполный рабочий день;

- не допускать при работе с персоналом фаворитизма. При этом не приветствуются действия руководителей, которые хотят создать «боевое братство», подобное семейным отношениям. Безусловно, командный дух должен присутствовать, но только в рамках своих должностных обязанностей, повышения своего мастерства;

- внедрение системы стимулирования. Разработка положения по стимулированию персонала, например, таких как, привлечение клиентов. Каждый сотрудник гостиницы должен быть мотивирован на возможность проявить себя в разработке и реализации антикризисных мероприятий и получить достойное вознаграждение.

Необходимо помнить, что система стимулирования будет работать только в том случае, если она будет вызывать соревновательный эффект, при этом результаты должны ежедневно подсчитываться и итоги должны афишироваться перед сотрудниками;

- определение ключевых специалистов гостиничного предприятия (обычно, не более 10-20% общей численности) и формирование методов их удержания, заключения с ними индивидуальные трудовые договоров на индивидуальных условиях оплаты труда и социальным пакетом.

Таким образом, осуществляя выбор кадровой стратегии, необходимой при жизненном цикле предприятия «антикризисное управление» необходимо сделать вывод о возможном сокращении персонала с учетом оценки эффективности деятельности персонала, диверсификации бизнеса, концентрации деятельности на возможно более узком, но эффективном

направлении деятельности предприятия с большими доходами при наименьших расходах на персонал и низкими затратами на энергоресурсы. Основными кадровыми проблемами в условиях кризиса являются отток квалифицированных специалистов из-за неудовлетворенности в оплате труда, социальной напряженности в коллективе, снижении мотивации и отсутствии действенных механизмов по удержанию персонала (социальная политика, повышение квалификации). Переход квалифицированного персонала в конкурирующие гостиничные комплексы происходит в силу потери мотивации и снижении лояльности персонала, снижения личной эффективности руководителей и отсутствием действенных механизмов по удержанию ключевых сотрудников.

Таким образом, данные рекомендации для службы персонала являются первоочередными и необходимыми в условиях антикризисного управления. Многие службы персонала гостиничных предприятий не готовы оперативно действовать в условиях кризиса, из-за отсутствия опыта. В условиях кризиса службе персонала необходимо научиться проводить диагностику трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала гостиницы.

Для того чтобы избежать стадии жизненного цикла «антикризисный процесс», руководство должно учитывать вопросы, связанные с управлением персоналом на этапе разработки планов развития на этапах:

- возникновение – кадровая стратегия должна быть направлена на повышение квалификации персонала до уровня, необходимого для освоения современных технологий;
- становление – формирование систем оценки и аттестации персонала, формирование корпоративной культуры;
- развитие – формирование системы стимулирования персонала, формирование кадрового резерва;
- зрелость – формирование команды таких высококвалифицированных специалистов, позволяющих реагировать на внешние факторы рынка

гостиничных услуг, к примеру, открытие нового направления в гостиничном бизнесе;

– спад – этап экономии средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности;

– антикризисный процесс – переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности - ликвидация предприятия или продажа его. Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Успеху организации на рынке гостиничных услуг способствует разработка кадровой стратегии в зависимости от выбранной стратегии развития предприятия. Это позволит максимально эффективно использовать кадровый потенциал для достижения целей организации. При этом при формировании кадровой стратегии необходимо ориентироваться не только на выбранный руководством вид стратегии развития предприятия, но и на этап жизненного цикла предприятия.

Библиографический список

1. Постановление Правительства РФ от 02.08.2011 № 644 «О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011-2018 годы)» (действующая редакция от 31.01.2017).

2. Артемьев А.В. Анализ развития туристско-рекреационных комплексов в Краснодарском крае / Артемьев А.В., Зайцева Н.А. // Туризм и трансграничное сотрудничество: гастрономический туризм и его роль в диверсификации экономической деятельности региона: матер. науч. конф. — Калининград, 2017. — с. 65.

3. Титиевская Е.М. Тенденции и перспективы развития гостиничного бизнеса, М.: Научный вестник МГИИТ, 2017, 1, с. 16-23

4. Никольская Е.Ю. Методика антикризисного управления персоналом в индустрии гостеприимства // Инновационная наука. 2015. Т. 1. № 3. С. 34-36.

5. Никольская Е.Ю. Перспективы развития индустрии туризма и гостеприимства до 2025 года. В книге: Оценка профессиональных квалификаций сотрудников индустрии гостеприимства Зайцева Н.А., Ильина Е.Л., Никольская Е.Ю., Романова М.М. Москва, 2016. С. 117-134.

6. Nikolskaya E.Yu., Popov L.A., Kosheleva A.I., Kobyak M.V., Lepeshkin V.A. Trends in the development of hotel business in the world and the Russian Federation, International Journal of Applied Business and Economic Research. 2016. Т. 14. № 9. С. 5843-5864.

7. European Federation of Campingsite Organizations and Holiday Park Associations (EFCO&HPA) / Practical Guide to the implementation of the EFCO-FICC Charter for the Management of External Risks on Holiday Parks, Caravan & Camping Sites. European and International Standards Monitoring. June 2017. URL: <http://www.efcohpa.eu> (дата обращения: 01.01.18).

References

1. Resolution of the Government of the Russian Federation of 02.08.2011 № 644 «On the federal target program» Development of domestic and incoming tourism in the Russian Federation (2011-2018)» (current version of 31.01.2017).

2. Artemiev A.V. Analysis of the development of tourist and recreational complexes in the Krasnodar Territory / Artemiev A.V., Zaitseva N.A. // Tourism and transboundary cooperation: gastronomic tourism and its role in the diversification of the region's economic activity: mater. sci. Conf. – Kaliningrad, 2017. – p. 65.

3. Titievskaya E.M. Trends and prospects for the development of the hotel business, Moscow: Nauchny Vestnik MGIIT, 2017, 1, p. 16-23.

4. Nikolskaya E.Yu. A technique of anti-crisis management of personnel in the hospitality industry // Innovative science. 2015. Т. 1. No. 3. P. 34-36.

5. Nikolskaya E.Yu. Prospects for the development of the tourism and hospitality industry until 2025. In the book: Evaluation of professional qualifications of employees of the hospitality industry Zaytseva N.A., Ilina E.L., Nikolskaya E.Yu., Romanova MM Moscow, 2016. P. 117-134.

6. Nikolskaya E.Yu., Popov L.A., Kosheleva A. I., Kobyak M. V., Lepeshkin V.A. Trends in the development of hotel business in the world and the Russian Federation // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2016. P. 14. No. 9. S. 5843-5864.

7. European Federation of Campaign Organizations and Holiday Park Associations (EFCO & HPA) / Practical Guide to the implementation of the EFCO-FICC Charter for the Management of External Parks, Caravan & Camping Sites. European and International Standards Monitoring. June 2017. URL: <http://www.efcohpa.eu> (reference date: 01/01/18).