

ПРИЛОЖЕНИЕ



ПЕРСОНАЛ ОТЕЛЯ

Staff Review

АНАЛИЗ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Чек-лист

Прежде, чем вы начнете планировать работу с персоналом вашего отеля, предлагаю для начала провести небольшой анализ по основным hr-направлениям в отеле. В *Стартовом чек-листе* указаны наиболее частые проблемы, с которыми сталкиваются hr-менеджеры и руководители, приступая к изменениям и дальнейшему планированию работы с сотрудниками.

Отметьте те проблемы и рекомендации, которые актуальны на данный момент в вашем отеле, и над которыми вы планируете работать дальше. Графа «ваши пометки» создана для удобства делать необходимые комментарии по каждому пункту.

После того, как вы провели анализ основных направлений работы с персоналом, существующих (а, возможно, и отсутствующих) в вашем отеле, самое время составить план работы по устранению выявленных проблем, внедрению новшеств и определенных изменений в управление сотрудниками.

Для успешной реализации Вашего плана работы с персоналом приглашаю Вас на [Курс "Цель. Команда. Результат"](#).

Ознакомиться с программой курса Вы можете [здесь](#).

Старт нового потока уже 12 апреля!

СТАРТОВЫЙ ЧЕК-ЛИСТ

Анализ работы hr-направления в вашем отеле

1 Подбор персонала			
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Проблема поиска подходящих кандидатов;<input type="checkbox"/> На открытые позиции подбираются не те кандидаты (с которыми приходится прощаться по итогам испытательного срока)<input type="checkbox"/> Долго закрываются вакансии;<input type="checkbox"/> Высокие расходы на размещение вакансий	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Определите, сколько времени требуется в среднем для закрытия одной вакансии? На сколько хотели бы сократить время поиска кандидатов? Сколько вакансий приходится закрывать ежемесячно (в высокий и низкий сезон) – в зависимости от этого определите, хватает ли вам ресурсов для оперативного подбора? Возможно, стоит нанять дополнительно рекрутера.<input type="checkbox"/> Если у вас в hr-отделе имеются отдельные позиции рекрутеров (специалистов по подбору персонала), установить KPI для оценки их деятельности – скорость закрытия вакансии, качество подобранных кандидатов, количество закрытых вакансий, стоимость закрытия вакансии и текучесть персонала на испытательном сроке. Только четко прописанные стандарты, регламенты и инструкции помогут вам наладить работу по подбору.		

	<ul style="list-style-type: none">□ Для проведения эффективного собеседования – составьте единый его план (как подготовиться, что обязательно спросить у кандидата, что оценить, что рассказать и т.п.), а также портрет сотрудника – кто он, человек, работающий в вашем отделе, какими качествами должен обладать, стремлениями, внешним видом (он должен соответствовать вашей корпоративной культуре).□ Создайте единую форму заявки на подбор персонала, которая заполняется руководителем службы (в которой открыта вакансия) совместно с отделом персонала для точности и актуальности описания вакансий.□ Вовлекайте руководителей в проведение собеседований – особенно на ключевые позиции! Важно, чтобы они принимали непосредственное участие в формировании команды своего отдела.□ Следует сделать привлекательным контент ваших групп в соц. сетях для соискателей. Как вариант, их можно наполнять инфо, которая будет входить в ваш корпоративный журнал (портал) для сотрудников. Таким образом, вы «убьете» двух зайцев – наладите коммуникацию не только с персоналом, но и кандидатами.	
--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Составьте ценностное предложение для кандидатов – для этого проведите мозговой штурм на уровне менеджмента, а также получите обратную связь от персонала - соберите воедино все плюсы работы в вашем отеле и упакуйте их в EVP (Employment Value Proposition - ценностное предложение работодателя). <input type="checkbox"/> Рекомендуют ли ваши сотрудники своим друзьям и знакомым работу у вас? Организуйте в вашем отеле программы поощрения сотрудников за закрытие вакансий приведенными с их стороны кандидатами. 	
2 Адаптация и удержание персонала			
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Большой процент новых сотрудников уходит в первые месяцы/ в первый год работы; <input type="checkbox"/> Нет эффективной системы адаптации нового персонала в отеле 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Необходимо определить долю персонала, ушедшего в первые полгода/год работы в отеле. <input type="checkbox"/> Обязательно создайте анкету на увольнение, чтобы узнать причины ухода сотрудника. Анкета краткая, анонимная, только с основными вопросами. 	

		<ul style="list-style-type: none"> □ Разработайте программу адаптации, включающую поэтапный план введения сотрудника как в отель, так и в должность. Программа может содержать такие элементы, как знакомство с отелем, общая программа обучения основам гостиничного бизнеса и гостиничным продуктам отеля, общения с гостями и др., тренинги по развитию навыков, стажировка в должности и карьерное консультирование. 	
3 Оценка персонала			
	<ul style="list-style-type: none"> □ Низкий уровень компетенций сотрудников; □ Отсутствие системы оценки персонала 	<ul style="list-style-type: none"> □ Если на данный момент в отеле отсутствует система обучения и развития – нужно определить один из двух вариантов проведения первичной общей оценки персонала: <ul style="list-style-type: none"> ○ №1 – провести оценку до внедрения программ обучения, чтобы сначала выявить все существующие пробелы в знаниях персонала и уже на их основе разработать обучающие программы; ○ №2 – провести оценку работы персонала после организованного обучения, для понимания качества и количества усвоенной информации, эффективности обучения. 	

		<p>В любом случае, оценка персонала (аттестация) должна носить больше информационный характер для руководства, без наказания персонала. Вам нужно понять уровни знаний и умений сотрудников, и как работать дальше для их повышения.</p> <ul style="list-style-type: none">□ В оценку рекомендуется включить всесторонний анализ работы сотрудников, как со стороны руководства и hr-отдела, так и с внешней стороны (тайный гость, коллеги);□ По итогам оценки необходимо получить результаты не только конкретно по каждому сотруднику, но и по каждой службе отеля.□ Обязательно перед началом оценки донести полную информацию до персонала о ее целях, способе проведения, датах. Устраните заранее негатив и страх.□ Важно: оценка выполнения сотрудником стандартов и регламентов службы/должности возможна только при наличии данных документов в отеле, и их доступности для персонала. Если их не существует, они не разработаны или не доведены до персонала – не имеет смысла требовать их выполнения.	
--	--	---	--

4 Обучение и развитие персонала		
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Отсутствует система обучения персонала; <input type="checkbox"/> Нет программ развития персонала; <input type="checkbox"/> Сотрудники теряют интерес к работе в связи с однообразием и рутинной, а также отсутствием профессионального роста; <input type="checkbox"/> Низкий уровень компетенций сотрудников; <input type="checkbox"/> Персонал не проявляет инициативу в работе 	<p>Обучение</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Для начала необходимо выяснить - для всех ли сотрудников разработаны должностные инструкции? Они подписаны ими? Есть ли в каждой службе свои стандарты, чек-листы, мануалы, регламенты работы? Доведены ли они под подпись до сотрудников? Система обучения отеля в дальнейшем должна опираться и учитывать принятые нормативы и стандарты. <input type="checkbox"/> Перед разработкой программ обучения персонала необходимо определить цель обучения. Для начала это может быть заполнение пробела в знаниях и навыках, снижение текучести кадров, в дальнейшем – привязка к показателям отеля (например, результаты обучения должны повлиять на рейтинг отеля, уровень дохода, лояльность гостей, реализацию проектов и т.п.)

	<ul style="list-style-type: none">□ Составить систему обучения персонала на основании следующих данных: диагностика потребности в обучении по службам (по итогам оценки) с учетом целей и планов развития отеля, определение мотивации сотрудников на обучение и развитие, разработка плана и программы на год, определение преподавателей, тренеров – ресурсы отеля или консалтинговые компании, определение бюджета на обучение и разработка методов оценки эффективности обучения.□ Для линейного персонала возможно использование в качестве тренеров – менеджмент отеля, для руководителей (для повышения уровня управленческих компетенций) потребуется сильный тренер из вне! А также обмен опытом с экспертами из других отелей.□ Проведение кросс-тренингов между службами, для лучшего понимания специфики работы своих коллег. Особенно актуальны совместные тренинги:<ul style="list-style-type: none">- СПиР – Хоз. служба (горничные)- СПиР – Ресторанная служба (официанты)- СПиР – Отдел продаж	
--	---	--

- Рекомендуется внедрение обучающей программы «Talent Management»: рост и развитие талантливых сотрудников внутри отеля, подготовка в рамках программы руководителей на позиции высшего и среднего звена (в программу можно включить работу в проектных группах, ротацию кадров, наставничество, тренинги, стажировки в отелях-партнерах, участие в крупных отраслевых мероприятиях – выставки, конференции, семинары для обучения и получения опыта).

Развитие

- Начать планирование кадрового резерва персонала (обучение в рамках программы Talent Management) – оценить потребность в персонале по категориям сотрудников, провести оценку их кадрового потенциала и выбрать ключевых для формирования кадрового резерва, проводить обучение по программе Talent Management.
- На каждого ключевого сотрудника подготовить карту карьеры с внесением всех основных этапов его личного и профессионального развития.

		<ul style="list-style-type: none">□ Как и какая категория сотрудников участвует в проектах по развитию вашего отеля? Учитывается ли мнение линейного персонала при разработке тех или иных продуктов отеля, новшеств в сервисе и т.п.? Все это является элементом развития и вовлеченности персонала.□ Есть ли возможность вовлечь ключевых сотрудников отеля в активную рабочую группу? Не только для работы над общим развитием отеля, но и для генерирования идей, обмена опытом и профессиональной информацией?□ База знаний для персонала – можно сформировать собственную информационную базу для персонала, собрав в нее разные материалы о специфике работы в отеле и каждой службе, карьере, сервисе, общении с гостями и др. Сделать своего рода википедию, которая будет особенно полезна для новичков в гостиничном бизнесе (внедрить Knowledge Management – сохранение знаний внутри организации, для быстрой адаптации новичков);	
--	--	---	--

		<input type="checkbox"/> Найдите отель-партнер с мощным уровнем управления для обмена опытом и возможностью стажировок сотрудников. Для персонала – это доп. мотивация и поощрение, получение нового опыта, смена обстановки. Для отеля – выгодные инвестиции в обучение персонала, расширение их знаний и отработка навыков через опыт у сильных профессионалов.	
5 Коммуникации			
	<input type="checkbox"/> Сотрудники (особенно линейные) не владеют информацией о том, что не происходит в отеле (новшества, события, планы, стратегия развития и др.); <input type="checkbox"/> Существует информационный вакуум;	<input type="checkbox"/> Проводился ли хоть раз сбор обратной связи от всех сотрудников? Анкетирование персонала по вопросам мотивации, условий труда, планов развития, собственной оценки работы отеля и своего подразделения, командной работы? Нужен масштабный опрос перед разработкой и внедрением программ мотивации, обучения, развития. <input type="checkbox"/> Как часто проводятся общие собрания для всего персонала? На которых освещаются все новшества и достижения отеля, транслируется корпоративная культура, отмечается работа служб и конкретных сотрудников, представляются новые члены команды?	

	<input type="checkbox"/> Нет обратной связи от персонала – неизвестны их мнения, пожелания, настрой и др.	<input type="checkbox"/> Как часто руководители проводят собрания для своего персонала внутри служб? Какие темы обсуждают, какую информацию транслируют? <input type="checkbox"/> Есть ли единое информационное пространство для сотрудников – электронное или печатное? В котором на постоянной основе будут публиковаться новости корпоративной жизни отеля (hr-программы, мероприятия, обучение для сотрудников и др.), новости отеля (новые продукты и услуги, новшества в сервисе, информация о загрузке и планах выполнения бюджетов и т.п.), новости гостиничного рынка, информация о конкурентах, полезные статьи о карьере и проф. развитии в гостиничной сфере и т.п.?	
6 Корпоративная культура и HR-бренд			
	<input type="checkbox"/> Нет четко сформированной корпоративной культуры; <input type="checkbox"/> Сотрудники не знают миссию, ценности компании, нет единого понимания философии отеля;	<input type="checkbox"/> Для донесения сформированной философии вашего отеля, истории – организуйте День Компании (желательно, в месяц основания отеля). Во время данного праздника вы сможете еще раз для всего персонала донести все элементы корпоративной культуры, например, в развлекательно-игровой форме;	

<p><input type="checkbox"/> Отель не выделяется среди конкурентов на рынке труда, не развит HR-бренд отеля.</p>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Создайте Корпоративный кодекс отеля, где разместите, во-первых, всю информацию о вашей культуре и ценностях, истории, наградах отеля, а во-вторых – все основные стандарты и процедуры, традиции, правила и регламенты, единые для всего персонала и принятые именно у вас. Достаточно важный документ!<input type="checkbox"/> Создайте определенные традиции в отеле – мероприятия, собрания, выезды, встречи – все то, что будет объединять коллектив, и отличать работу у вас от работы в других отелях!<input type="checkbox"/> В программу адаптации нового персонала обязательно включите выдачу информационной приветственной папки, где будет размещена информация о культуре и истории отеля. Новые сотрудники сразу должны начать приобщаться к вашим ценностям и традициям!<input type="checkbox"/> Транслируйте ваши ценности соискателям через hr-бренд, как это делают большинство крупных отелей. Таким образом, вы начнете подбирать людей, близких вам по духу, у которых перекликается с вами культура.	
---	--	--

7 Мотивация и управление талантами

- Мотивационные программы в отеле отсутствуют или не работают эффективно;
- Сотрудники имеют низкую мотивацию, что отражается на качестве их работы и уровне сервиса в отеле.

- Необходимо провести мотивационное исследование среди всего персонала отеля, понять, какие бонусы и привилегии от компании им были бы интересны (помимо финансовых). На основе собранной информации, а также с учетом особенностей и возраста сотрудников, сформировать комплексную бонусную систему для персонала! Она должна охватывать разные направления – внимание к личной жизни, карьерное и проф. развитие, здоровье, мероприятия, базовые бонусы, конкурсы, доступ к информации, вовлеченность.
- Разработать и утвердить финансовую мотивацию для каждой службы отеля, включая персонал среднего звена и линейный. С целью исключения негатива – не делать отдельные обособленные финансовые награды (или хотя бы не афишировать их) для руководителей! Это очень важно. Каждый сотрудник работает на результат, каждый имеет право на премию. Желательно привязать размер премии к конкретным финансовым показателям отеля, чтобы все понимали, как и при каких условиях они могут получить надбавку к зарплате.

- | | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none">□ Важно – при разработке регламента премий, для линейного персонала не дробить оклад на основную и переменную часть. Это вызовет негатив. Сделать возможность получения премии как доплату сверх оклада ежемесячно, тогда ценность премирования будет иметь эффект.□ Касается руководителей, отвечающих за результат службы – как раз здесь эффективно разделить оклад на основную и переменную часть, 80/20 или 70/30, с зависимостью от выполненных показателей.□ Организовать (или модернизировать) конкурс на Лучшего сотрудника, вовлечь в процесс выбора лучших весь персонал, сделать процедуру выбора прозрачной для всех, с четким регламентом и понятными правилами. Для повышения ценности конкурса – проводить его не каждый месяц, а раз в два-три месяца, и с существенной денежной премией (одинаковой как для менеджмента, так и для линейных сотрудников). | |
|--|---|--|

		<ul style="list-style-type: none">□ Сделать как традицию – награждение сотрудников за выслугу лет (например, на вашем главном корпоративе года). Публичное награждение и признание «старожилов» - проработавших 5, 10 лет в компании (серебряный или золотой значок, например), за работу от 3 лет – как вариант, доп. дни к отпуску, грамоты и т.п. Оформить в регламент (раздел) бонусной программы.□ После разработки и утверждения бонусной и финансовой мотивационных программ для персонала – донести их до всех сотрудников:<ul style="list-style-type: none">– презентовать на общем собрании;– разместить информацию в Корпоративном кодексе;– анонсировать в корпоративном издании (портале), на job-сайтах, в соц. сетях;– сделать бонусную программу ценностным предложением, в т.ч. для соискателей!□ В программу мотивации вы уверенно можете включить в дальнейшем все внедренные проекты по развитию – как раз как направление для роста талантов внутри отеля.	
--	--	--	--

8	Менеджмент и бизнес-процессы	
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Нет эффективного взаимодействия hr-отдела и руководителей служб (в т.ч. между собой); <input type="checkbox"/> Руководители служб разрознены, нет общей менеджерской команды; <input type="checkbox"/> Руководители не достаточно вовлечены в корпоративную культуру отеля; <input type="checkbox"/> Затягиваются решения общих задач, достижение целей служб и отеля, не соблюдаются дедлайны в связи с отсутствием эффективности и скорости бизнес-процессов в отеле. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Проводятся ли в вашем отеле ежедневные утренние «летучки», вначале рабочего дня для руководителей подразделений? Продолжительность – 10 мин. Цель таких собраний – определить важные дела на текущий рабочий день в отеле, ознакомить всех с планируемой загрузкой, мероприятиями и др. важной информацией. Возможно, озвучить проблемы и работу над ними (кратко). Таким образом, появится понимание работы над общим делом, взаимопомощь, поддержка в решении проблем. <input type="checkbox"/> Существует ли единое коммуникативное пространство, где ведется не только документооборот, но и ставятся, обсуждаются цели, задачи, планы каждого отдела, в т.ч. в работе с персоналом? Внедрена ли программа автоматизации бизнес-процессов? <input type="checkbox"/> Проводятся ли еженедельные или ежемесячные собрания для менеджеров/руководителей служб? Цель таких собраний – подвести итоги работы за неделю или месяц по каждой службе и отелю в целом, представить результаты, подробно обсудить важные проекты и проблемы совместно! Отметить лучшие достижения!

		<ul style="list-style-type: none">□ Как hr-служба взаимодействует с руководителями? Как доносится информация о нововведениях в работе с персоналом? Обязательно следует организовывать еженедельно/ежемесячно личные встречи эйчара и руководителя той или иной службы, обсуждать насущные вопросы касаясь персонала, проблем, планов, нововведений.□ Какое участие принимают руководители в подборе персонала? Составляют ли они требования, участвуют ли в собеседованиях? Принимают ли решение о приеме того или иного кандидата?□ Есть ли в выходные дни дежурный менеджер, который контролирует работу персонала, решает различные проблемы и вопросы в течение дня, следит за порядком в отеле и является главным лицом в этот день для решения глобальных вопросов? Своего рода поддержка персонала в день отсутствия всего руководства.	
--	--	---	--