

## Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Лустина Татьяна Николаевна\*, кандидат экономических наук,  
доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права, [lustinat@mail.ru](mailto:lustinat@mail.ru),  
Панова Александра Георгиевна\*, кандидат экономических наук,  
доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права, [panovaag@list.ru](mailto:panovaag@list.ru),

\* ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса», Москва, Российская Федерация

---

**Аннотация:** В данной статье рассматривается понятийный аппарат современных персонал-технологий, охватывающих все сферы деятельности, касающихся управления персоналом, а конкретно: отбор, подбор, наем, обучение, развитие, оценку, мотивацию персонала. Приведена классификация видов персонал-технологий, отражающая специфику и многоаспектность данного понятия. Управление персоналом представляет собой комплекс различных концепций, технологий, идей и методик построения и администрирования организаций, и проектов. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер деятельности предприятия, способного многократно повысить его эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в широком смысле: от экономико-статистического до философско-психологического. Инструментарием в управлении персоналом выступают персонал-технологии. Актуальность исследования заключается в том, что именно в гостиничной сфере персонал является наиболее важным ресурсом, потому что 90% услуг, предоставляемых гостиничными предприятиями, составляет качественная работа персонала. Авторами проведено исследование использования современных персонал-технологий в управлении персоналом гостиничных предприятий города Москвы: ООО «Проект Отель» (далее гостиница «Арбат-Хаус»); ООО «Туристско – гостиничный комплекс «АЛЬФА» (далее отель «АЛЬФА»); ООО «MarriottGrandHotel» (далее гостиница «Мариотт Гранд Отель»). Особое внимание уделено следующим элементам персонал-технологий: рекрутмент, оценка персонала, его обучение и мотивация. На основании проведенного анализа использования современных персонал-технологий можно наблюдать неоправданное «игнорирование» такой технологии, как инфографика, причем данный инструмент можно использовать во всех направлениях работы с персоналом гостиничных предприятий, которые представлены в статье. Авторами представлены конкретные варианты применения инфографики в подборе персонала и его обучении, а также описана эффективность ее использования. Наблюдая за динамикой научно-технического прогресса, изучая историю крупнейших мировых корпораций гостиничного бизнеса, можно сделать вывод: необходимым условием успешности любой компании является эффективное использование современных персонал-технологий.

**Ключевые слова:** персонал-технологии, индустрия гостеприимства, гостиничное предприятие, инфографика, рекрутмент, обучение, оценка, мотивация

**Для цитирования:** Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы) // Сервис plus. Т. 12. 2018. № 1. С. 33–45  
DOI: 10.22412/1993-7768-12-1-4

**Статья поступила в редакцию:** 27.01.2018.

**Статья принята к публикации:** 28.02.2018.

---

Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства  
(на примере гостиничных предприятий города Москвы)  
Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)

## The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)

Tat'yana N. Lustina\*, Cand. Sc. (Economics), Associate Prof., lustinat@mail.ru  
Aleksandra G. Panova\*, Cand. Sc. (Economics), Associate Prof., panovaag@list.ru

\* Russian State University of Tourism and Service, Moscow, Russian Federation

**Abstract.** This article describes the conceptual apparatus of modern staff technologies in all spheres of activities relating to personnel management, and specifically examines selection, recruiting, hiring, training, development, assessment, staff motivation. It also includes the classification of types of staff technologies, reflecting the specificity and the complexity of this concept. Personnel management is a complex of various concepts, technologies, ideas and methods of construction and administration of organizations and projects. Personnel management is recognized as one of the most important fields of activity spheres of the enterprise and can greatly increase the enterprise efficiency, and the concept of "personnel management" is considered in the broad sense on the one hand as an economic and statistical concept on the other as a philosophical and psychological one. Tools of personnel management are staff technologies. The relevance of the study lies in the fact that staff is the most important resource in the hospitality because 90% of the services provided by hotels include staff's work of high quality. The authors researched the use of modern staff technologies in the staff management of Moscow hotels: LLC (Limited Liability Company) "Project Hotel" (hotel "Arbat house"); LLC "Tourist and hotel complex "ALFA"; LLC "Marriott Grand Hotel Moscow". Special attention is given to the following staff technologies: recruitment, personnel assessment, training and motivation. On the basis of the analysis of the use of modern staff technologies it is possible to observe unnecessary "ignore" of such technologies as infographics, and this tool can be used in all spheres of work with the hotel staff, which are presented in the article. The authors present specific applications of infographics in staff recruitment and training, as well as the efficiency of its use. Watching the dynamics of scientific and technological progress by studying the history of the world's largest corporations of hotel business, you can make a logical conclusion: a necessary condition for the success of any company is the sum of the effective use of modern staff technologies.

**Keywords:** staff technologies, hospitality industry, hotel, infographics, recruitment, training, assessment, motivation

**For citation:** Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels). Service plus, vol. 12, no. 1, 2018, pp. 33-45. DOI: 10.22412/1993-7768-12-1-4.

**Submitted:** 2018/01/27.

**Accepted:** 2018/02/28.

Индустрия гостеприимства – это сфера предпринимательской деятельности, состоящая из видов обслуживания, которые основываются на принципах гостеприимства и характеризуются щедростью и дружелюбием по отношению к гостям. Функционирование сервисной организации – это взаимодействие всех трех компонентов: управленческого, технологического и человеческого. Однако в индустрии гостеприимства человеческому компоненту принадлежит ведущая роль [16, с. 75].

Под термином «персонал-технология», с общенаучной позиции, понимают механизм взаимодействия руководителей, всех уровней управления, с персоналом с целью наиболее полного и эффективного использования имеющихся на предприятии ограничен-

ных экономических ресурсов, рабочей силы и трудового потенциала всех категорий работников. В современном мире технология управления персоналом – это наука и искусство управления людьми, механизм взаимосвязи между объектом и субъектом управления, система взаимодействия между руководителем и работником, стратегия выработки решений и тактика их выполнения в сфере эффективной занятости работников в управлении кадровым составом предприятия [14, с. 88].

В современной литературе для HR-специалистов трактуются различные понятия и классификации персонал-технологий.



Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства  
(на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)

Исходя из работ А.Я. Кибанова, персонал-технологии (кадроведческие технологии) – это совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений [17, с. 23].

Основываясь на мнении П.В. Журавлева, персонал-технологии можно разделить на две составляющие – модульные и индивидуальные. Широко распространенной модульной технологией является конкурсный отбор персонала, обеспечивающий право гражданина на равный доступ к работе, аттестации персонала. При данной кадровой технологии используется большое количество дополняющих друг друга методов диагностического обследования персонала, позволяющих получить в своей совокупности наиболее полную информацию о персонале организации. Основная идея данной персонал-технологии – провести аттестуемых через серию специально разработанных упражнений, моделирующих основные стороны конкретного вида трудовой деятельности [12, с. 19].

В условиях глобализации экономики и жесткой конкуренции российские компании стали больше уделять внимание методам использования человеческих ресурсов [8, с. 410]. Большая часть руководителей понимает: чтобы добиться роста обратной связи от сотрудников, нужно повышать эффективность работы HR-службы.

Однако говоря о внедрении современных персонал-технологий в отечественные компании, следует учитывать такие особенности, как менталитет страны, политические и социальные факторы.

Гостиничная индустрия безостановочно развивается и самый ценный ресурс данной индустрии – это персонал. Основная функция сотрудников гостиниц – это взаимодействие с гостями и предоставление качественных услуг и сервиса. Для наилучшей работы с персоналом необходимо совершенствовать методы управления и способы его подбора, обучения, оценки и мотивации.

Возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией, образуют основу концепции управления персоналом организации.

Исследование современных персонал-технологий в управлении персоналом в сфере гостиничных услуг обусловлено теми повышенными требованиями клиентов, которые предъявляются к услугам гостеприимства в современных условиях [7]. Персонал в индустрии гостеприимства считается важнейшей составной частью конечного продукта, следовательно, качество обслуживания на предпри-

ятиях гостиничного сервиса зависит от мастерства и компетентности персонала.

Рассмотрим современное состояние использования персонал-технологий на гостиничных предприятиях разного уровня звездности – ООО «Проект Отель» (далее гостиница «Арбат-Хаус») – 4 звезды; ООО «Туристско – гостиничный комплекс «АЛЬФА» (далее отель «АЛЬФА») – 4 звезды; ООО «Marriott Grand Hotel» (далее гостиница «Мариотт Грандъ Отель») – 5 звезд.

Подбор, отбор и наём персонала для гостиничной сферы – сложный и многоэтапный процесс, ведь работа в сфере обслуживания требует от кандидата определенных профессиональных компетенций, так как успех предприятия во многом зависит от человеческого фактора [1].

Технология отбора и найма кандидатов состоит из следующих этапов:

- определение потребности в персонале;
- разработка профиля компетенций на основе имеющейся на предприятии модели компетенций;
- составление и размещение вакансии с учетом компетенций и поведенческих индикаторов;
- выбор и использование определенных источников поиска персонала;
- выбор подходящих резюме;
- телефонное общение с кандидатом и приглашение кандидата на очное собеседование;
- оценка кандидата на этапе собеседования;
- применение ассесмент-центра на этапе собеседования;
- оценка кандидата во время испытательного срока.

Анализ использования современных персонал-технологий в области рекрутмента в гостинице «Арбат-Хаус», отеле «АЛЬФА» и гостинице «Марриотт Грандъ Отель» представлен в таблице 1.



Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)

Таблица 1

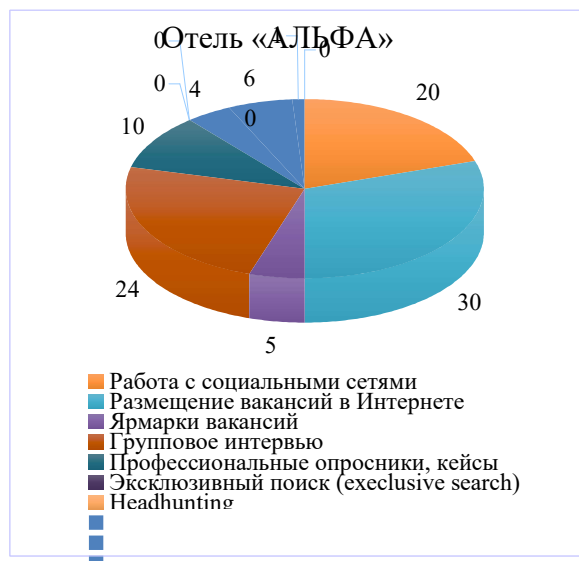
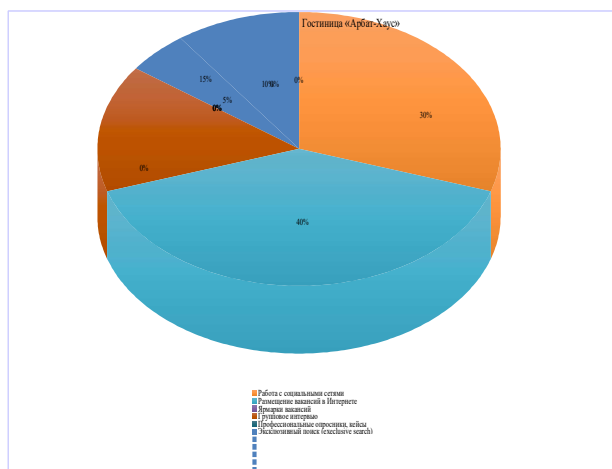
Анализ использования современных персонал-технологий в области рекрутмента

Table 1

Analysis of using modern staff technologies in the field of recruitment

	Современные-персонал-технологии	Гостиница «Арбат-Хаус»	Отель «АЛЬФА»	Гостиница «Мариотт Грандъ Отель»
1	Работа с социальными сетями	Используется	Используется	Частично используется
2	Размещение вакансий в Интернете	Используется	Используется	Используется
3	Ярмарки вакансий	Не используется	Частично используется	Используется
4	Групповое интервью	Частично используется	Используется	Используется
5	Профессиональные опросники, кейсы	Не используется	Частично используется	Используется
6	Эксклюзивный поиск (exclusive search)	Не используется	Не используется	Частично используется
7	Headhunting	Не используется	Не используется	Не используется
8	Прелиминаринг	Не используется	Не используется	Используется
9	СМИ	Частично используется	Частично используется	Не используется
10	Аутсорсинг	Используется	Используется	Используется
11	Аутстаффинг	Частично используется	Не используется	Не используется

На основе данных, представленных в таблице 1, составим диаграммы использования персонал-технологий в области подбора персонала гостиницы «Арбат-Хаус», отеля «АЛЬФА» и гостиницы «Мариотт Грандъ Отель» (рис. 1).



Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства  
(на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)



Рис. 1. Анализ использования персонал- технологий в области подбора персонала

Fig. 1. Analysis of using staff technologies in the field of recruitment

На основании приведенных данных можно констатировать, что технология размещения вакансий в сети Интернет (специализированные сайты, сайты компаний и другие электронные контент) пользуется наибольшей популярностью во всех трех представленных объектах – свыше 25%.

Работу в социальных сетях активно используют отель «АЛЬФА» и гостиница «Марриотт Грандъ Отель». Гостиница «Марриотт Грандъ Отель» частично использует данную технологию, это связано с тем, что данный отель входит в международную компанию по управлению гостиничными сетями и соискатели самостоятельно отслеживают вакансии на официальном сайте компании.

Все три гостиничных предприятия при подборе проводят групповые собеседования, чтобы одновременно определить наиболее подходящих соискателей и только гостиница «Арбат-Хаус» частично использует технологию в связи с незначительным количеством персонала.

Прелиминаринг – метод для поиска молодого персонала. Его суть заключается в поиске специалистов среди проходящих практику или стажировку в компании перспективных студентов, либо прямое привлечение талантливых и мотивированных студентов после окончания обучения с возможностью дальнейшего трудоустройства.

В последнее время технология прелиминаринг используется в гостинице «Марриотт Грандъ Отель», что связано с желанием «выращивать» ведущих специалистов внутри компании на международном уровне.

Технологию аутсорсинг используют все три гостиничных предприятия. С помощью данной персонал-технологии подбирается, в основном, младший обслуживающий персонал.

Технология Headhunting не используется ни на одном из представленных объектов исследования в связи с низкой потребностью ее применения в гостиничном бизнесе [5].

В управлении персоналом отеля необходимо брать в расчет и неосознаваемые выгоды, такие как психологическая совместимость работников, состояние нравственной атмосферы, удовлетворенность трудом и руководителем. Для этого проводится оценка персонала как на этапе отбора, так и в процессе работы.

Оценка персонала — это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Оценка результатов деятельности представляет собой главный инструмент формирования и развития трудового коллектива. При выборе методики оценки большое значение придается наличию обратной связи, чтобы довести результаты оценки до самих сотрудников. Эта процедура должна проводиться регулярно, чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителем, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать.

Рассмотрим современные методы оценки персонала, используемые на анализируемых гостиничных предприятиях (табл. 2).





Таблица 2

Анализ использования современных персонал-технологий в области оценки персонала

Table 2

Analysis of using staff technologies in the field of personnel assessment

	Современные персонал-технологии	Гостиница «Арбат-Хаус»	Отель «АЛЬФА»	Гостиница «Марriott Грандь Отель»
1	Метод ассесмент-центра	Используется	Используется	Используется
2	Тестирование	Используется	Используется	Используется
3	«360 градусов»	Не используется	Частично используется	Частично используется
4	DISC	Не используется	Не используется	Частично используется
5	MBO (management by objectives)	Не используется	Не используется	Не используется
6	PM (Performance management)	Не используется	Не используется	Частично используется

Представим данные таблицы в виде диаграмм (рис. 2).

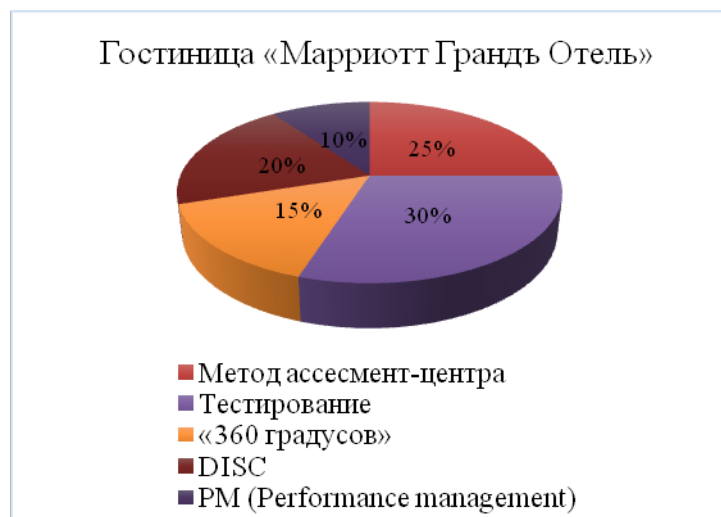


Рис. 2. Анализ использования персонал-технологий в области оценки персонала

Fig. 2. Analysis of using staff technologies in the field of personnel assessment

Анализ современных персонал-технологий в области оценки персонала в гостиничной индустрии показал, что такие используемые технологии, как Ассесмент-центр и тестирование являются приоритетными, потому что позволяют объективно оценить личные и профессиональные качества как потенциальных соискателей, так и сотрудников в процессе работы.

Метод «360 градусов» практикуют только отель «АЛЬФА» и гостиница «Марriott Грандь Отель», сбор информации осуществляется путем анкетирования. Сотрудники гостиницы «Марriott Грандь Отель» частично используют четырехсекторную поведенческую модель DISC.



Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)

Обучение персонала – это средство достижения стратегических целей организации. Популярность гостиницы зависит не только от ее географического положения и внутреннего устройства, но и от квалификации персонала. Без квалифицированного обслуживающего персонала гостиница не сможет приносить прибыль, даже если она находится в самом живописном месте мира [9, с. 421].

В гостиничной индустрии наиболее распространенные программы обучения персонала компании разделены на несколько направлений:

- обучение вновь набранных сотрудников;
- развивающие программы для менеджеров высшего, среднего и младшего звена;
- программы для поддержания профессиональных умений и навыков, и повышения эффективности выполнения сотрудниками текущей работы;
- программы, способствующие адаптации к новой должности.

В таблице 3 приведен анализ использования современных персонал-технологий в области обучения персонала в гостинице «Арбат-Хаус», отеле «АЛЬФА» и гостинице «Марриотт Грандъ Отель».

Таблица 3

Анализ использования современных персонал-технологий в области обучения персонала

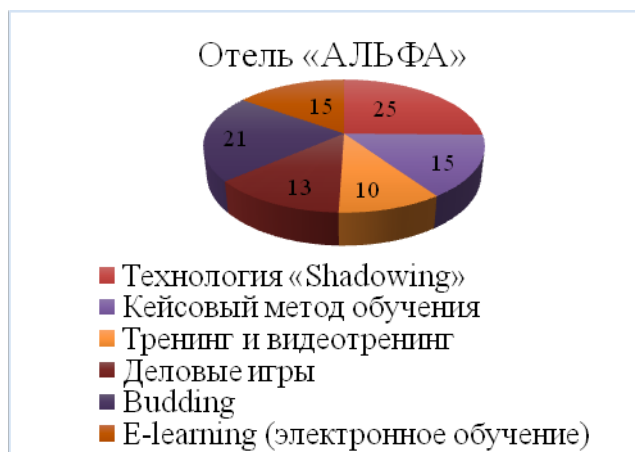
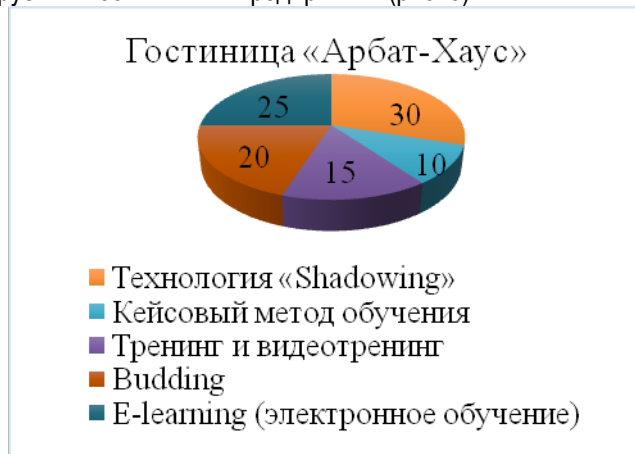
Table 3

Analysis of using staff technologies in the field of staff training

	Современные персонал-технологии	Гостиница «Арбат-Хаус»	Отель «АЛЬФА»	Гостиница «Марриотт-Грандъ-Отель»
1	Технология	Используй-	Используй-	Используй-
2	Кейсовый метод обу-	Частично исполь-	Используй-	Используй-
3	Тренинг и видеотре-	Частично исполь-	Частично исполь-	Частично использу-
4	Дистанционное обуче-	Не использу-	Не использу-	Не используется
5	Сторителлинг	Не используется	Не используется	Частично используется
6	Деловые игры	Не используется	Частично исполь-	Используется
7	Ротация	Не используется	Не используется	Не используется
8	Budding	Используется	Используется	Используется

9	E-learning (электрон-)	Частично исполь-	Частично исполь-	Частично использу-
10	Train the Trainer (Обу-	Не использу-	Не использу-	Используется

Составим диаграммы использования персонал-технологий в области обучения персонала анализируемых гостиничных предприятий (рис. 3).



Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства  
(на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)



Рис. 3. Анализ использования персонал-технологий в области обучения персонала гостиничных предприятий

Fig. 3. Analysis of using staff technologies in the field of hotel staff training

Из приведенных данных следует, что все три анализируемых объекта используют для обучения персонала такие современные технологии, как Shadowing и Budding, позволяющие представлять обратную связь между сотрудниками: в гостинице «Арбат-Хаус» Shadowing – 30%, «Budding – 20%»; в отеле «АЛЬФА» Shadowing – 25%, Budding – 21%; в гостинице «Мариотт Грандъ Отель» Shadowing – 20%, Budding – 19%.

Кейсовый метод и технология E-learning так же пользуются популярностью в гостиничной индустрии. Суть кейсового метода – смоделировать такие ситуации, которые могут возникнуть при обслуживании гостей. Основная тематика кейсов – разрешение конфликтных и внештатных ситуаций. Электронное обучение выполняет функции как знакомства новых сотрудников с компанией, так и поддержание уровня знаний и навыков текущего персонала. [3, с.9]

Только в гостинице «Мариотт Грандъ Отель» существует программа Train the Trainer. В качестве тренера для сотрудника, который обучает персонал в определенном департаменте, выступает топ-менеджер сети отелей Marriott.

Возможность использовать сторителлинг как инструмент обучения, развития и воодушевления сотрудников есть только у гостиницы «Мариотт Грандъ Отель», так как сам отель принадлежит международ-

ной сети гостиничных предприятий с сильной корпоративной культурой. ООО «Проект Отель» (гостиница «Арбат-Хаус») и ООО «Туристско – гостиничный комплекс «АЛЬФА» (отель «АЛЬФА») уже пришли к возможности использования данной технологии, но она пока слабо развивается в российском бизнесе.

Гостиничным предприятиям необходимы подготовленные специалисты с определенным опытом работы. Подготовка и обучение кадров – это вложение финансовых и временных ресурсов, которые необходимо рационально использовать. Отсюда следует необходимость совершенствования системы подготовки кадров для гостиничных предприятий с учетом требований рынка гостиничных услуг.

Мотивация персонала – это ключевое направление HR-политики любого предприятия. Важно грамотно выявить мотиваторы у персонала и применять соответствующие методы поощрения, которые не будут сильно обременять бюджет компании, но в то же время принесут максимальный эффект. Примером универсального и бюджетного мотиватора является обратная связь от клиентов [6, с. 153].

Мотивация персонала гостиничной индустрии – это целый комплекс эффективных и продуманных мер, которые позволяют держать сервис в заведении на должном высоком уровне.

В таблице 4 отображены современные персонал-технологии в области мотивации персонала, которые успешно реализуются на исследуемых гостиничных предприятиях.





Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)

Таблица 4

Анализ использования современных персонал-технологий в области мотивации персонала

Table 4

Analysis of using staff technologies in the field of staff motivation

	Современные персонал-технологии	Гостиница «Арбат-Хаус»	Отель «АЛЬФА»	Гостиница «Марриотт Гранд Отель»
1	КРІ (ключевые показатели эффективности)	Частично используется	Частично используется	Частично используется
2	Коучинг	Частично используется	Используется	Используется
3	Грейдирование	Не используется	Не используется	Частично используется
4	Социальная мотивация	Используется	Используется	Используется

Далее представлены диаграммы использования персонал-технологий в области мотивации персонала, анализируемых гостиничных предприятий (рис. 4).

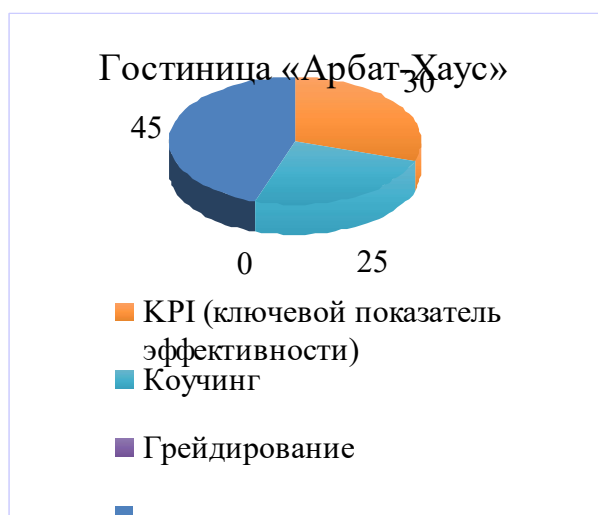


Рис. 4. Анализ использования персонал-технологий в области мотивации персонала гостиничных предприятий

Fig. 4. Analysis of using staff technologies in the field of hotel staff motivation

Ключевой показатель эффективности (КРІ) частично используется на базе всех представленных гостиниц и относится к премиальной части прямой материальной мотивации.

Коучинг как эмоциональный вид мотивации присутствует на всех анализируемых гостиничных предприятиях. От позитивного рабочего настроения во многом зависит удовлетворение гостей отелей.

Хорошо развита и социальная мотивация персонала. Сотрудники могут бесплатно или со скидкой пользоваться услугами гостиничных



Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства  
(на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)

комплексов, например, получать скидку на проживание в своем отеле или любом отеле гостиничной сети как для себя, так и для близких родственников. На постоянной основе в данных гостиницах действует система наград: «Лучший сотрудник месяца/года», «Лучший менеджер квартала/года», «Лучший этаж» и т.д. [2]

Метод мотивации – грейдинг частично используется только в отеле «Марриотт» в связи с международным уровнем компании, известным брендом и имеющимися штатными возможностями.

Большинство отельеров придерживаются негласного правила: если человек хочет быть гостеприимным – он им и будет. Низкая заработная плата не отбивает желания быть гостеприимным, но может отбить у сотрудника желание работать именно в конкретной гостинице.

На основании проведенного анализа использования современных персонал- технологий можно наблюдать неоправданное «игнорирование» такой технологии как инфографика, причем данный инструмент можно использовать практически во всех направлениях работы с персоналом гостиничных предприятий.

Принимая нового сотрудника, работодатель ожидает увидеть специалиста лояльного к компании и готового решать задачи бизнеса. Новичок в свою очередь ожидает увидеть эффективного руководителя, интересную работу, захватывающие перспективы и достойный заработок. Здесь очень важен правильный и интересный подход к обучению и внедрению нового работника. Чтобы интерес к организации не пропал на стадии адаптации, нужно ее сделать интересной, познавательной и легкоусваиваемой. Тут на помощь может прийти инфографика.

Инфографика – хороший способ для поиска новых кадров. Использование графического дизайна в объявлениях о вакансиях работает не только как информационный инструмент, но и как реклама. Вместо публикации должностных инструкций в описании позиций или размещения рекламных объявлений с вакансиями инфографика подает информацию о компании оригинальным способом [18, с. 137]. Данный метод способствует быстрому распространению компании среди обширной аудитории (рис. 5).

**ТЫ НАМ ПОДХОДИШЬ, ЕСЛИ ТЫ...**

- любим общаться
- имеешь опыт работы
- прекрасно владеешь английским языком
- очень доброжелательный
- гостеприимный
- получил высшее образование

**УСЛОВИЯ:**

- 40 часов в неделю
- оформление по ТК
- бесплатное питание
- корпоративное обучение
- классная команда

**МОСКВА, РОССИЯ**

+7 (495) 000 00 00  
info@info.ru

**ЗАДАЧИ:**

- встречать с улыбкой и радушием гостей
- взаимодействовать с гостями
- контролировать количество занятых/свободных номеров
- рассказывать и предлагать дополнительные услуги
- всегда знать где и что находится на территории отеля!

**СПЕЦИАЛИСТ ПРИЕМА И РАЗМЕЩЕНИЯ ГОСТЕЙ**

Рис. 5. Вариант использования инфографики в подборе персонала для гостиничных предприятий [19]

Fig. 5. Option of using infographics in hotel staff recruitment

Подобная вакансия отлично представляет гостиницу, которой нужен специалист приема и размещения. При создании инфографики очень важно сохранить бренд гостиницы. Фирменные цвета в оформлении помогут потенциальным кандидатам легко узнать компанию, отлично просматриваются требования к потенциальному сотруднику, задачи, цели работы, как

и требования, распределены по пунктам, что очень удобно для визуального восприятия. Просматривая объявления, сразу можно сопоставить требования гостиницы и личные возможности и опыт. Условия работы указаны кратко и четко, что также не вызывает дополнительных вопросов и дают



Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства  
(на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)

ясное представление о данных условиях потенциальному работнику гостиницы.

Инфографика в обучении – прекрасный способ донести нужную информацию до сотрудников. Первое, с чем знакомится новый сотрудник, – это история основания и развития гостиницы. Преимущественно в историю вкладывают: дату основания, учредителей,

основных акционеров, знакомят сотрудника с миссией гостиницы и перспективами развития организации, и ключевыми сотрудниками. Читая обычный текст, можно потерять нить истории, но, когда рассказ представлен ярко, например, в виде схем с использованием хронологии, читать становится намного увлекательнее.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ

ИЗМЕНЕНИЕ ФОРМАТОВ И ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ КА СПЕЦИАЛИСТОВ И ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ



Рис. 6. Вариант использования инфографики в обучении персонала<sup>1</sup>

Fig. 6. Option of using infographics in staff training

Таким образом, при использовании инфографики как в обучении, так и в подборе персонала, можно логично и структурированно доносить до коллег или подчиненных информацию, доступно объяснять бизнес-процессы гостиницы с целью их легкой мультипликации с будущим, быстро и легко проводить сравнительный анализ эффективности рабочего процесса (или любого другого направления), а также быстро приходиться к единому мнению по обсуждаемым вопросам и пониманию (рис. 6).

В период высокой конкуренции и примерно одинакового комплекса предоставляемых товаров и услуг мы обращаем внимание на фактор, который является ключевым в работе организации любой сферы деятельности, на фактор, который крайне трудно скопировать, на фактор, который может дать любой компании существенное преимущество – это персонал [15, с. 172].

Поиск конкурентных преимуществ гостиничных предприятий приводит к пониманию первоочередной важности человеческих ресурсов и необходимости использования опыта, знаний, компетенций персонала в полной мере [4, с. 129]. Подвижная бизнес-среда привносит необходимость перемен в работу с персоналом. Службы управления персоналом гостиничных предприятий должны идти в ногу с меняющейся бизнес-средой и использовать нестандартные и эффективные подходы к управлению персоналом, в частности современные персонал-технологии.

Для разработки и внедрения высоких технологий обслуживания гостей гостиничное предприятие нуждается в персонале, обладающем особым набором профессиональных компетенций и способном обеспечить решение стратегических задач. [11, с. 26]. Наличие квалифицированного персона-

<sup>1</sup> <https://infographics.ru> (дата обращения: 22.11.2017)



Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства  
(на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)

ла на предприятиях индустрии гостеприимства следует рассматривать как необходимое условие формирования конкурентоспособной системы управления персоналом и, как следствие, повышения конкурентоспособности услуги гостеприимства в целом [10, с. 44].

Обладание современными инструментами в области управления персоналом, а также понимание возможностей и путей их использования в управленческой деятельности создает серьезные предпосылки для роста конкурентоспособности гостиничных предприятий. Из этого следует, что фундаментом конкурентоспособности гостиничного предприятия является его персонал [13, с. 85].

### Литература

1. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2011.
2. Boyatzis R. The Competent Manager: A model for effective performance Text. / R.E. Boyatzis. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.
3. Christie Smith and Stephanie Turner, The Millennial majority is transforming your culture, Deloitte, 2016, pp. 1–15, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-millennial-majority-will-transform-your-culture.pdf>, (датаобращения: 15.11.2017)
4. Devanna M. A. A framework for a strategic human resource management /M. A. Devanna, C. J. Fombrun, N. M. Tichy/ Strategic Human Resource management. N. Y.: John Wiley, 2015. 499 p.
5. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. –CoM, MIT, 2010
6. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research, №70(2), 2013, p. 151–179
7. Human Resource Management (HRM). Definition and Concept // [www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com) URL: <http://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm> (дата обращения: 07.11.2017).
8. Morozov V.Y., Murashova Y.V., Lustina T.N., Panova A.G., Danilova V.A. Formation of human resource management system in organizations. European Research Studies Journal. 2017. Т. 20. № 2А. С. 408–421.
9. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014, p. 428–431.
10. Богачева Т.В., Лустина Т.Н., Панова А.Г. Влияние конкурентоспособной системы управления персоналом на эффективность деятельности предприятий индустрии гостеприимства // Журнал «Нормирование и оплата труда в промышленности». М.: Издательский дом ПАНОРАМА. Наука и практика. 2014. № 12. С. 43–48.
11. Богачева Т.В., Лустина Т.Н., Панова А.Г. Повышение конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства на основе эффективного использования компетенций // Журнал «Нормирование и оплата труда в промышленности». М.: Издательский дом ПАНОРАМА. Наука и практика. 2015. № 4. С. 25–29.
12. Журавлев П.В. Менеджмент персонала. 6-е изд. М: Экзамен, 2014. 446 с.
13. Лустина Т.Н. Формирование и использование компетентностного подхода к управлению персоналом гостиничных предприятий // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. № 2 (72). С. 73–86.
14. Овчинникова Т.В. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики // Журнал «Управление персоналом». Вып. 10 (320). 2015. с. 85–92.
15. Панова А.Г., Лустина Т.Н. Влияние лояльности персонала на формирование лояльности потребителей // Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10. № 1 (62). С. 165–173.
16. Панова А.Г. Оценка работы коллектива как инструмент стратегического управления персоналом на предприятиях сферы сервиса // Сервис в России и за рубежом. 2013. № 9 (47). с. 73–81.
17. Управление персоналом в России: история и современность: монография/ под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. 240 с.
18. Фролова М.А. История возникновения и развития инфографики // Вестник ПГГПУ. 2014. Вып.10. С. 135–145. <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya-infografiki> (дата обращения: 21.11.2017).

### References:

1. Armstrong M., Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2011.
2. Boyatzis R., The Competent Manager: A model for effective performance Text. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.



Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства  
(на примере гостиничных предприятий города Москвы)

Lustina T.N., Panova A.G., The use of modern staff technologies in the hospitality industry (by the example of Moscow hotels)

3. Smith Ch., Turner S., The Millennial majority is transforming your culture. Deloitte, 2016, pp. 1–15. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-millennial-majority-will-transform-your-culture.pdf> (Accessed on November 15, 2017)
4. Devanna M. A., Fombrun C. J., Tichy N. M., Strategic Human Resource management. N. Y.: John Wiley, 2015. 499 p.
5. Derek I., The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. CoM, MIT, 2010.
6. Hidi S., Harackiewicz J.M., Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century. Review of Educational Research, no. 70(2), 2013, p. 151–179.
7. Human Resource Management (HRM). Definition and Concept. Available at: <http://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm> (Accessed on November 7, 2017)
8. Morozov V.Y., Murashova Y.V., Lustina T.N., Panova A.G., Danilova V.A., Formation of human resource management system in organizations. European Research Studies Journal, vol. 20, no. 2A, 2017, pp. 408–421.
9. Yakubovich V., Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market. American Sociological Review, June 2014, p. 428–431.
10. Bogacheva T.V., Lustina T.N., Panova A.G., Influence of competitive capable personnel managing system over business efficiency of the company in hospitality industry. Zhurnal «Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti», no. 12, 2014, pp. 43–48. (In Russ.)
11. Bogacheva T.V., Lustina T.N., Panova A.G., Enhancing marketability and business efficiency of the companies in hospitality industry on the basis of competences use. Zhurnal «Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti», no. 4, 2015, pp. 25–29. (In Russ.)
12. Zhuravlev P.V., Personnel management of personnel. 6th edition. Moscow: Ekzamen, 2014, 446 p. (In Russ.)
13. Lustina T.N., Formation and use of the competence approach to the hotel staff management. Servis v Rossii i za rubezhom, no. 2 (72), 2017, pp. 73–86. (In Russ.)
14. Ovchinnikova T.V., The new paradigm of personnel management in a transitional economy. Zhurnal «Upravlenie personalom», no. 10 (320), 2015, pp. 85–92. (In Russ.)
15. Panova A.G., Lustina T.N., Impact of staff loyalty on the formation of customer loyalty. Servis v Rossii i za rubezhom, vol. 10, no. 1 (62), 2016, pp. 165–173. (In Russ.)
16. Panova A.G., Team performance assessment as a tool for hr strategic management within the service sector. Servis v Rossii i za rubezhom, no. 9 (47), 2013, pp. 73–81. (In Russ.)
17. Personnel management in Russia: history and modernity: monograph. Moscow: INFRA-M, 2017, 240 p. (In Russ.)
18. Frolova M.A., History of origin and development. Vestnik PGGPU, no. 10, 2014, pp. 135–145. (In Russ.) Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya-infografiki> (Accessed on November 15, 2017).

