

УДК 331.1:658.3

Л. А. Аникина

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: laanikina@fa.ru

В. О. Кожина

АНО ВО «Московский международный университет», Москва,
e-mail: vero_ko@mail.ru

Е. Е. Немчинова

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»,
Москва, e-mail: nemchinova.yelena@internet.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ОТЕЛЯХ

Ключевые слова: гостиничный бизнес, управление персоналом, стратегическое планирование, мотивация сотрудников, профессиональное развитие, цифровизация, конкурентоспособность, качество, удовлетворенность, инновации.

В статье исследуются актуальные методы управления персоналом в гостиничной отрасли, подчеркивается их роль в обеспечении конкурентоспособности отелей на современном рынке. Рассматриваются такие аспекты, как стратегическое планирование человеческих ресурсов, мотивационные механизмы, программы профессионального развития и внедрение цифровых решений. Особое внимание уделено влиянию этих подходов на качество сервиса и удовлетворенность клиентов. На основе анализа научных работ и практических примеров предложены рекомендации по оптимизации управления персоналом. Установлено, что в условиях глобальных изменений и роста ожиданий гостей эффективное управление персоналом становится решающим фактором успеха отелей, что делает тему исследования особенно значимой. Выяснено, что профессиональное развитие персонала занимает центральное место. Отели, инвестирующие в обучение, получают более компетентных сотрудников, способных оперативно реагировать на запросы гостей. Определено, что программы переквалификации в условиях пандемии помогли многим отелям сохранить кадры и адаптироваться к новым реалиям. В то же время внедрение цифровых технологий, таких как системы учета рабочего времени или платформы для онлайн-обучения, упрощает управление персоналом и повышает его эффективность.

L. A. Anikina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: laanikina@fa.ru

V. O. Kozhina

Moscow International University, Moscow, e-mail: vero_ko@mail.ru

E. E. Nemtchinova

Russian State University of Tourism and Service, Moscow,
e-mail: nemchinova.yelena@internet.ru

MODERN APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN HOTELS

Keywords: hotel business, personnel management, strategic planning, employee motivation, professional development, digitalization, competitiveness, quality, satisfaction, innovation.

The article explores current methods of personnel management in the hotel industry, emphasizing their role in ensuring the competitiveness of hotels in the modern market. Aspects such as strategic human resource planning, motivational mechanisms, professional development programs, and the introduction of digital solutions are considered. Special attention is paid to the impact of these approaches on the quality of service and customer satisfaction. Based on the analysis of scientific papers and practical examples, recommendations for optimizing personnel management are proposed. It has been established that in the context of global changes and rising expectations of guests, effective staff management is becoming a crucial factor in the success of hotels, which makes the research topic especially significant. It was found out that the professional development of the staff occupies a central place. Hotels that invest in training receive more competent staff who are able to respond promptly to guest requests. It was determined that retraining programs in the context of the pandemic have helped many hotels to retain staff and adapt to new realities. At the same time, the introduction of digital technologies, such as time management systems or online learning platforms, simplifies personnel management and increases its efficiency.

Введение

Современная гостиничная индустрия развивается в условиях нарастающей конкуренции и стремительных изменений, вызванных глобальными тенденциями, внедрением цифровых технологий и трансформацией запросов гостей. В такой динамичной среде человеческие ресурсы становятся решающим фактором, определяющим успех и устойчивость отелей. При этом эффективное управление персоналом не только обеспечивает высокий уровень сервиса, но и позволяет гостиничным предприятиям сохранять стабильность в периоды экономической турбулентности. Следовательно, разработка и внедрение инновационных подходов к руководству кадрами приобретают первостепенное значение для укрепления позиций на рынке.

Научные исследования предлагают множество решений для этой задачи. Так, Л.И. Донскова и М.Г. Заводчикова считают, что стратегическое управление персоналом в гостиничном бизнесе должно сосредотачиваться на развитии человеческого капитала как ключевого источника конкурентного преимущества [1, с. 240]. Их выводы подчеркивают, что капиталовложения в обучение и создание благоприятной корпоративной культуры значительно повышают производительность и лояльность сотрудников. С другой стороны, Т.Н. Лустина, А.Г. Панова и И.А. Сулова отмечают, что многоуровневые программы подготовки и мотивации служат мощным инструментом для роста эффективности и рыночной устойчивости отелей [7, с. 62]. Этот аспект особенно важен для гостиниц, стремящихся выделиться за счет качества обслуживания.

Авторский аналитический вклад в данной работе заключается в систематизации и адаптации ключевых направлений управления персоналом – стратегического планирования, мотивации, профессионального роста и цифровизации – к специфике гостиничной отрасли. При этом внедрение онлайн-платформ обучения, например, в период пандемии, не только помогло ряду отелей сохранить штат, но и повысило его готовность к новым вызовам. Это подтверждает, что гибкость в управлении кадрами становится критически важной в условиях неопределенности. Более того в регионах с высокой сезонностью, таких как Краснодарский край, акцент на мотивацию персонала в пиковые периоды спосо-

бен существенно увеличить операционную эффективность, что подчеркивает необходимость индивидуального подхода к каждому отелю.

Цель исследования – проанализировать современные методы управления персоналом в гостиничной сфере и предложить практические рекомендации для повышения их результативности.

Материалы и методы исследования

В рамках исследования современных подходов к управлению персоналом в гостиничной индустрии была сформирована методология, которая позволила глубоко изучить тему и выработать практические рекомендации, опирающиеся на прочный аналитический фундамент. Для этого применялось сочетание качественных и количественных методов, что обеспечило не только проработку теоретических основ, но и их подтверждение реальными данными из практики. Такой подход помог охватить как общие тенденции, так и специфические особенности отрасли, сделав результаты исследования применимыми для руководителей отелей.

Работа началась с тщательного изучения научной литературы, отобранной из разнообразных источников, включая российские журналы, а также международные издания. При выборе материалов учитывались их актуальность – предпочтение отдавалось публикациям за последние 10 лет, чтобы отразить текущие тренды. Кроме того, важным условием была релевантность: рассматривались статьи, сосредоточенные на управлении персоналом в сфере гостеприимства. Особое внимание уделялось работам с практическими примерами, кейсами или числовыми данными, что обеспечивало эмпирическую ценность.

Результаты исследования и их обсуждение

Современные подходы к управлению персоналом в гостиничной индустрии представляют собой сложный и многогранный процесс, который играет определяющую роль в обеспечении конкурентоспособности отелей и повышении качества предоставляемых услуг. При этом в условиях глобальных изменений, роста ожиданий гостей и стремительного развития технологий эффективное руководство кадрами становится ключевым фактором успеха.

Рассмотрение этого вопроса требует анализа различных аспектов, таких как стратегическое планирование человеческих ресурсов, мотивационные механизмы, программы профессионального роста и внедрение цифровых решений. Каждый из этих элементов вносит свой вклад в развитие отелей, позволяя им адаптироваться к динамичной рыночной среде и сохранять устойчивость даже в периоды экономической нестабильности.

Одним из основополагающих направлений является стратегическое управление персоналом, которое ориентировано на долгосрочное развитие компетенций сотрудников и их соответствие стратегическим целям бизнеса [2, 6, 14]. Такой подход позволяет гостиничным предприятиям не только повышать производительность труда, но и укреплять свои позиции на рынке за счет формирования высококвалифицированного штата, способного оперативно реагировать на запросы клиентов.

Например, крупные международные сети, такие как Marriott, успешно применяют этот метод, регулярно оценивая потребности в кадрах и разрабатывая индивидуальные траектории профессионального развития для своих сотрудников [5, с. 80]. Это обеспечивает стабильный уровень сервиса и способность быстро адаптироваться к изменениям, что особенно важно в условиях конкурентной борьбы. В то же время в небольших отелях, где ресурсы ограничены, стратегическое планирование может сосредотачиваться на выявлении ключевых позиций и подготовке персонала к выполнению многофункциональных задач, что также способствует повышению операционной эффективности.

Переходя к вопросам мотивации, следует отметить, что в гостиничной сфере наблюдается постепенное переосмысление подходов к стимулированию персонала. Если ранее основное внимание уделялось материальным поощрениям, то сегодня все большее значение приобретают нематериальные стимулы. Признание достижений, предоставление гибкого графика работы и создание возможностей для карьерного роста становятся важными рычагами повышения вовлеченности сотрудников. Практический пример можно наблюдать в отеле «Gala Hotel» в Сургуте, где внедрение системы нематериальных поощрений привело к заметному улучшению качества обслуживания и снижению текучести кадров [12, с. 240].

Сотрудники, чьи усилия были отмечены руководством, демонстрировали повышенную ответственность и лояльность, что, в свою очередь, положительно отражалось на впечатлениях гостей. Однако в регионах с выраженной сезонностью, таких как курортные зоны Краснодарского края, материальные стимулы сохраняют свою актуальность. При этом дополнительные выплаты за работу в периоды пиковой нагрузки или бонусы за достижение плановых показателей мотивируют персонал к интенсивному труду, что позволяет отелям справляться с наплывом гостей без потери качества сервиса.

Эффективная мотивационная политика требует гибкости и учета специфики каждого конкретного гостиничного предприятия, сочетая различные инструменты в зависимости от контекста [3, 10, 13]. В то же время профессиональное развитие персонала занимает центральное место в современных подходах к управлению кадрами в гостиничной отрасли. Кроме того, в условиях стремительного технологического прогресса и повышения требований к уровню сервиса инвестиции в обучение становятся не просто желательными, а необходимыми.

Исследования свидетельствуют, что программы повышения квалификации и переквалификации позволяют сотрудникам осваивать новые инструменты, такие как цифровые системы бронирования или мобильные приложения для взаимодействия с клиентами, что напрямую влияет на скорость и точность обслуживания. Особенно ярко эта тенденция проявилась в период пандемии, когда многие отели столкнулись с необходимостью оперативного переобучения персонала для работы в условиях ограничений. Такие меры помогли сохранить штат и быстро восстановить деятельность после снятия карантинных мер.

Кроме того, развитие «мягких навыков» — таких как коммуникация, умение работать в команде и управление стрессом — приобретает особую значимость в сфере гостеприимства, где человеческий фактор определяет восприятие гостя [4, 8, 11]. Например, способность сотрудников оперативно урегулировать конфликтные ситуации или предложить индивидуальное решение проблемы клиента напрямую влияет на репутацию отеля и лояльность его аудитории.

Цифровизация процессов управления персоналом открывает перед гостиничной

индустрией новые возможности для оптимизации работы. Автоматизация рутинных задач, таких как учет рабочего времени, составление рабочих графиков или организация онлайн-курсов, позволяет существенно сократить административные издержки и повысить эффективность управления, а внедрение платформ для дистанционного обучения дает сотрудникам возможность совершенствовать свои навыки в удобное для них время, что особенно ценно для отелей, работающих в круглосуточном режиме.

Цифровые решения также обеспечивают более точный мониторинг производительности, позволяя руководителям своевременно выявлять слабые места и корректировать стратегии управления. Однако чрезмерная автоматизация может иметь и негативные последствия, а снижение личного взаимодействия между руководством и персоналом способно ослабить чувство принадлежности к коллективу, что отрицательно скажется на вовлеченности сотрудников. Следовательно, использование технологий требует сбалансированного подхода, который сохраняет человеческий аспект в центре внимания.

При этом проблема удержания кадров остается одной из наиболее актуальных в гостиничной отрасли. Высокая текучесть, обусловленная сезонным характером работы, интенсивным ритмом и, в некоторых случаях, недостаточным уровнем оплаты, вынуждает отели искать комплексные решения для сохранения квалифицированных специалистов, а создание комфортной рабочей среды, поддержка баланса между профессиональной и личной жизнью, а также предоставление перспектив роста становят-

ся важными инструментами повышения лояльности персонала.

В отелях с нестабильным штатом, таких как небольшие сезонные гостиницы, эффективно зарекомендовали себя программы наставничества, которые помогают новым сотрудникам быстрее адаптироваться и чувствовать себя частью команды [7, 9, 15]. В то же время в более устойчивых коллективах акцент может быть смещен на внедрение инновационных решений и укрепление корпоративной культуры.

Например, в регионах с развитой туристской инфраструктурой, таких как Сочи, отели, вкладывающие средства в развитие персонала, сокращают затраты на привлечение и обучение новых работников, что укрепляет их рыночные позиции. Для более наглядного представления ключевых направлений управления персоналом в отелях можно обратиться к таблице 1.

Анализ современных подходов позволяет сделать вывод, что единого универсального решения для всех отелей не существует, а успех определяется способностью руководства адаптировать стратегии к уникальным особенностям каждого туристского предприятия – его масштабу, местоположению или целевой аудитории. Так, в отелях, ориентированных на деловых путешественников, приоритет отдается скорости и точности обслуживания, что требует постоянного обновления знаний персонала. В курортных зонах, напротив, ключевым фактором становится мотивация сотрудников в периоды высокого спроса, подчеркивая важность гибкости в управлении. В любом случае персонал следует рассматривать как стратегический актив, от которого зависит устойчивое развитие бизнеса.

Таблица 1

Основные направления управления персоналом в гостиничной индустрии

Направление	Цель применения	Инструменты реализации	Ожидаемый эффект
Стратегическое планирование	Развитие компетенций и соответствие целей	Оценка потребностей, планы развития	Повышение производительности
Мотивация	Повышение вовлеченности	Бонусы, признание, гибкость графика	Снижение текучести, рост лояльности
Профессиональное развитие	Адаптация к новым требованиям	Обучение, переквалификация, мягкие навыки	Улучшение сервиса, адаптивность
Цифровизация	Оптимизация процессов	Автоматизация, онлайн-платформы	Снижение издержек, точный контроль
Удержание сотрудников	Сохранение талантов	Наставничество, баланс работы и жизни	Стабильность штата, снижение затрат

Таблица 2

Влияние современных подходов на ключевые показатели отелей

Подход	Влияние на персонал	Влияние на гостей	Практический пример
Стратегическое планирование	Рост квалификации	Улучшение качества сервиса	Marriott: индивидуальные планы развития
Мотивация	Повышение лояльности	Увеличение удовлетворенности	«Gala Hotel»: нематериальные стимулы
Профессиональное развитие	Готовность к новым задачам	Быстрое реагирование на запросы	Переобучение в период пандемии
Цифровизация	Оптимизация рабочего времени	Повышение скорости обслуживания	Автоматизация учета рабочего времени
Удержание сотрудников	Снижение текучести	Стабильность качества сервиса	Наставничество в сезонных отелях

Таблица 3

Рекомендации по оптимизации управления персоналом в отелях

Рекомендация	Описание	Цель реализации	Потенциальный результат
Персонализированный подход	Учет специфики отеля и аудитории	Адаптация стратегий	Повышение эффективности управления
Комплексные меры	Комбинация стимулов и обучения	Укрепление лояльности персонала	Стабильность штата, рост производительности
Постоянное обучение	Регулярное обновление знаний	Повышение квалификации	Адаптивность к новым вызовам
Контроль результатов	Мониторинг и корректировка подходов	Оптимизация процессов	Своевременное устранение проблем

В условиях нарастающей глобальной конкуренции и быстро меняющихся экономических реалий отели вынуждены искать новые пути повышения своей эффективности. При этом инновационные решения в управлении персоналом, такие как использование аналитических систем для оценки производительности или разработка персонализированных мотивационных программ, становятся неотъемлемой частью этого процесса.

Например, некоторые гостиницы начинают применять элементы геймификации, награждая сотрудников баллами или призами за выполнение задач, что не только стимулирует их активность, но и способствует формированию позитивной атмосферы в коллективе. Подобные подходы демонстрируют, как творческое мышление может дополнять традиционные методы управления. Для оценки влияния этих подходов на эффективность работы отелей можно рассмотреть таблицу 2.

Практика показала, что успех управления персоналом зависит от комплексного подхода. В отелях с высокой текучестью

кадров приоритетными становятся меры по удержанию сотрудников через мотивацию и обучение, тогда как в стабильных коллективах акцент можно сместить на внедрение цифровых технологий, а рост удовлетворенности персонала в таких случаях тесно связан с увеличением лояльности гостей, что подтверждает значимость темы. Например, в регионах с развитой туристской инфраструктурой, таких как Ростовская область, инвестиции в развитие персонала сокращают сроки адаптации новых сотрудников, что особенно важно для поддержания конкурентоспособности.

Необходимо понимать, что современное управление персоналом в гостиничной индустрии представляет собой многогранный процесс, объединяющий стратегическое планирование, мотивацию, профессиональное развитие и цифровизацию, а эффективное сочетание этих элементов позволяет не только повысить качество сервиса и удовлетворенность клиентов, но и укрепить позиции отеля на рынке. При этом гибкость и готовность к инновациям в управлении человеческими ресурсами становятся реша-

ющими факторами успеха в условиях динамичной среды.

Руководителям гостиничных предприятий следует сосредоточиться на разработке комплексных программ, которые учитывают как индивидуальные потребности сотрудников, так и долгосрочные цели бизнеса, обеспечивая тем самым устойчивое развитие. Поэтому для практического применения этих выводов можно предложить ряд рекомендаций, представленных в таблице 3.

В то же время управление персоналом в отелях требует не только глубокого понимания текущих тенденций, но и способности гибко реагировать на изменения. Инвестиции в человеческие ресурсы, подкрепленные инновационными решениями и индивидуальным подходом, способны не только улучшить внутренние процессы, но и вывести отель на новый уровень конкурентоспособности, обеспечивая удовлетворенность как сотрудников, так и гостей.

Заключение

Исследование выявило, что современные подходы к управлению персоналом в отелях включают стратегическое планирование, мотивацию, профессиональное развитие и цифровизацию HR-процессов. Эти методы позволяют повысить квалификацию сотрудников, улучшить качество обслуживания и укрепить конкурентоспособность гостиничных предприятий. Особенно важно адаптировать подходы к конкретным условиям отеля, учитывая его размер, расположение и специфику клиентской базы.

Руководителям отелей рекомендуется внедрять комплексные программы, сочетая материальные и нематериальные стимулы, а также регулярно обновлять системы обучения. Постоянный мониторинг эффективности этих мер поможет своевременно корректировать стратегию. Поэтому в условиях динамично меняющегося рынка гибкость и инновации в управлении персоналом становятся залогом устойчивого развития гостиничного бизнеса.

Библиографический список

1. Донскова Л.И., Заводчикова М.Г. Приоритеты в стратегическом управлении персоналом в сфере туризма и гостеприимства // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2025. Т. 22. № 1 (139). С. 238–250.
2. Евсеева Е.Д. Инновационные технологии в сфере развития туризма и гостеприимства в России и за рубежом // Сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской студенческой научной конференции «Бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве». Москва, 2020. С. 144–148.
3. Жуков И.М. Оценка социальной эффективности управления персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса города Москвы // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал. 2011. № 5. С. 286–291.
4. Жукова М.А., Жуков В.А., Чудновский А.Д. Модели и факторы повышения качества обслуживания клиентов в сфере гостеприимства // Инновации и инвестиции. 2022. № 12. С. 47–51.
5. Киреева Ю.А., Коновалова Е.Е., Денисенкова Н.Н., Охотников И.В. Теория поколений как инструмент персонализированного гостиничного сервиса // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 5. С. 701–715.
6. Лустина Т.Н., Панова А.Г., Суслowa И.А. Влияние системы управления персоналом на конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. 2018. Т. 12. № 2 (80). С. 59–74.
7. Лустина Т.Н., Арутюнян А.А. Особенности управления персоналом в гостиничном бизнесе // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы: сборник статей. 2018. С. 162.
8. Мирзоева Л.Ш. Проблемы управления персоналом в гостиничном бизнесе // Индустриальная экономика. 2022. Т. 8. № 5. С. 767–771.
9. Никольская Е.Ю. и др. Современные технологии и методы обучения персонала в гостиничном бизнесе // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2022. Т. 8. № 1. С. 62–71.
10. Овчинникова И.Г. Формирование и использование новых подходов к управлению персоналом в сфере гостеприимства // География и туризм. 2019. № 2. С. 75–79.

11. Руглов В.П., Бедяева Т.В. Актуальность внедрения концепции «киберпанк» на предприятиях гостиничного бизнеса // *Современные аспекты экономики*. 2023. № 1 (299). С. 26–36.
12. Султинских В.С., Пяткова С.Г. Развитие системы мотивации и стимулирования персонала современного отеля (на примере «Gala Hotel» г. Сургута) // *Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Молодежь – науке. Актуальные проблемы туризма, гостеприимства и предпринимательства»*. Сочи, 2024. С. 238–241.
13. Федоренко А.В., Шевченко Е.П. Актуальные вопросы управления персоналом в гостиничном бизнесе // *Известия СПбГЭУ*. 2014. № 1 (85). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-upravleniya-personalom-v-gostinichnom-biznese> (дата обращения: 17.04.2025).
14. Шинкевич Д.В., Савостеенко А.М. Управление персоналом в гостиничном бизнесе // *Сборник под ред. А.В. Данильченко и др.* 2020. С. 129.
15. Nikolskaya E.Y., Lepeshkin V.A., Kulgachev I.P., Matveev A.A., Lebedeva O.Y. Perfection of quality management of hotel services // *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. Vol. 11. № 2 (42). P. 417–421.