

УДК 331.108.26:640.4

СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2016 Е.М. Титиевская, Е.Ю. Никольская*

Ключевые слова: гостиничный бизнес, конкуренция, проблемы, формирование, факторы, кадровый потенциал, оценка, управление, прогнозирование потребности, развитие, гостиничное предприятие, повышение эффективности.

Рассмотрены различные взгляды на понятие кадрового потенциала и факторы, влияющие на его формирование. Освещены проблемы оценки трудового потенциала работника гостиничного предприятия; даны рекомендации по управлению его кадровым потенциалом.

Актуальность проблемы формирования и развития кадрового потенциала гостиничного предприятия определяется ее особой значимостью для предприятий гостиничного комплекса, потому что именно здесь проблема кадров является определяющей, поскольку от практического опыта и квалификации персонала зависят качество предоставляемых услуг и обслуживания, а также эффективность работы гостиничного предприятия в целом.

Специфика повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса обосновывается в работах Н.А. Зайцевой, Н.И. Кабушкина, М.В. Кобяк, М.Ю. Лайко, А.Л. Лесника, Л.А. Попова, С.С. Скобкина, А.В. Чернышова и других исследователей. Вместе с тем, в работах указанных авторов отсутствует методология управления кадровым потенциалом гостиничного предприятия и эффективностью его использования в новых экономических условиях, что вызывает необходимость проведения дальнейших исследований по разработке комплекса методических и научно-практических рекомендаций по оценке кадрового потенциала гостиничного предприятия и эффективности его использования и развития.

В настоящее время усиливается конкуренция между гостиничными предприятиями за наиболее квалифицированных специалистов с практическим опытом при наличии диспропорций на рынке труда. Гостиничные предприятия становятся заинтересованными в дол-

госрочном использовании человеческих ресурсов, в составлении стратегических прогнозов потребности в кадрах по категориям, в специальном учете квалификации и профессиональных навыков с формированием базы данных, в переходе к активным методам поиска и отбора персонала вне предприятия, в значительном расширении масштабов внутрифирменного обучения персонала, в использовании ежегодной оценки результатов труда для своевременного выявления в интересах предприятия и персонала потенциала каждого работника.

Стратегии управления кадровым потенциалом, ориентированные на быстрые технологические изменения, инновации, творчество и риск, превращаются в необходимые компоненты практики управления. Стратегия определяет перспективные направления развития и использования персонала, организует деятельность по управлению кадрами и развитию персонала, учитывает воздействие факторов внешней и внутренней среды на воспроизводство и развитие человеческих ресурсов. В новых экономических условиях наблюдается переход от узкой специализации работника к интегрированным трудовым функциям, командным формам организации труда. Новые требования к знаниям, умениям и навыкам связаны с внедрением в гостиничную деятельность инноваций, информационных технологий, маркетинговых программ, вовлеченностью работников в процесс принятия управленческих решений.

* Титиевская Екатерина Михайловна, ст. преподаватель кафедры "Гостиничное дело" МГИИТ им. Ю.А. Сенкевича. E-mail: ek4terin4@gmail.com; Никольская Елена Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, г. Москва. E-mail: nik_elen@mail.ru.

Таким образом, управление кадровым потенциалом гостиничного предприятия может быть представлено как управление компетенцией гостиничного предприятия с реализацией на практике ее приобретения, стимулирования и развития в настоящем и будущем. Именно эти три основные задачи социального управления (приобретение, стимулирование и развитие компетенций) необходимо решать для успешной реализации стратегии управления персоналом. Под компетенцией принято понимать совокупность факторов, которую составляют: знания, приобретенные в результате образования; навыки, тот опыт, который получает человек, применяя знания на практике; способы общения - умение профессионально вести себя, выполняя ту или иную функцию, умение работать с людьми иной культуры.

Для гостиничного предприятия актуальны три типа компетенций: корпоративные, менеджерские, функциональные¹.

Корпоративные компетенции: задают корпоративные требования ко всем сотрудникам компании; определяют потенциал сотрудника для карьерного роста в данной компании; описывают личностные установки и мотивацию сотрудника.

Менеджерские компетенции: определяют готовность сотрудника исполнять менеджерские обязанности; описывают менеджерские навыки и умения, необходимые для успешного руководителя.

Функциональные компетенции: определяют готовность сотрудника эффективно работать в данной функции; описывают навыки и умения, необходимые для эффективной работы в данной функции. Для приобретения компетенции гостиничному предприятию следует прогнозировать свои потребности в будущем, для этого необходимо:

- ◆ составить четкое описание всех должностей и функций, выполняемых для реализации поставленных задач;

- ◆ определить необходимый состав компетенций для каждой должности (в настоящем и будущем, с точки зрения стратегического плана развития организации);

- ◆ провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции (т.е. по знаниям, навыкам, способам профессионального общения).

Важнейшей задачей руководства персоналом является достижение наивысшей результативности работников, что зависит от их мотивации и компетенции:

$Результативность = f (Компетентность \times Мотивация)$.

Для повышения результативности гостиничного предприятия важны:

- ◆ создание гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей (поощрение повышения квалификации и приобретения новых знаний, реализация принципа платы за знания, которые пригодятся лишь в будущем);

- ◆ внедрение системы оценки результатов деятельности работников, когда учитывается не только индивидуальная производительность, но и вклад каждого в коллективный успех;

- ◆ развитие партисипативного управления, т.е. вовлечение работников в процесс обсуждения и решения проблем на всех уровнях предприятия, это предполагает обучение сотрудников функциональным компетенциям, чтобы они могли компетентно участвовать в управлении;

- ◆ улучшение условий труда работников организации.

Таким образом, стимулирование компетенций в рамках стратегического управления персоналом призвано обеспечить соответствие между компетенциями, требуемыми для реализации сегодняшних и перспективных задач предприятия, и мотивированными сотрудниками, носителями этих компетенций.

Необходимо отметить, что с развитием гостиничного предприятия должны развиваться знания и умения, поведение и ценностные установки персонала, компетенции которого должны соответствовать текущим и перспективным целям данного предприятия.

Таким образом, для повышения эффективности управления компетенциями работников гостиничного предприятия требуется:

- ◆ провести оценку имеющихся человеческих ресурсов и потребностей предприятия в соответствии с целями, задачами и выбранной стратегией на ближайшие годы;

- ◆ сопоставить имеющиеся ресурсы и потребности гостиницы, определить количество персонала, не требующего профессиональной переподготовки, соответствующей выбранной стратегии;

- ♦ выявить наличие персонала, требующего переподготовки в связи с изменениями стратегии гостиничного предприятия;

- ♦ оценить потребности в привлечении дополнительного персонала для успешной реализации поставленных стратегических задач.

На процесс формирования кадрового потенциала гостиничного предприятия влияют следующие факторы:

- ♦ размер отеля (номерной фонд, вместимость ресторанов, конференц-залов), что определяет масштаб операций, степень экономики, которая может быть достигнута;

- ♦ категория (“звездность”);

- ♦ направление деятельности (деловой центр, туристский и др.);

- ♦ ассортимент гостиничных услуг, который определяет количество служб и обслуживающего персонала;

- ♦ категория потребителей.

Таким образом, необходимо определить, сколько специалистов, каких и к какому времени потребуется гостиничному предприятию, какими количественными и качественными характеристиками должны обладать новые кадры, с помощью которых возможно будет решение конкретных целевых задач по разработке новых гостиничных услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивать конкурентное преимущество гостиничному предприятию.

По нашему мнению, для повышения эффективности гостиничного предприятия управление его кадровым потенциалом необходимо осуществлять по трем направлениям³:

- ♦ формирование кадрового потенциала (планирование необходимого количества персонала, определение потребности в найме; маркетинг персонала; поиск, набор, отбор, адаптация персонала);

- ♦ эффективное использование кадрового потенциала (оценка, организация и нормирование труда, мотивация и стимулирование персонала);

- ♦ развитие кадрового потенциала (внутрифирменное обучение, переподготовка и повышение квалификации; ротация; планирование карьеры и формирование кадрового резерва, организационная культура).

Для повышения эффективности управления кадровым потенциалом гостиничного предприятия необходимо руководствоваться следующими государственными и внутриорганизационными документами (см. таблицу).

Таким образом, роль службы персонала гостиничных предприятий значительно возрастает, что связано с необходимостью управления кадровым потенциалом.

Оценка трудового потенциала работников гостиничного предприятия проводится в целях:

- ♦ определения степени соответствия профессиональных, менеджерских и личностных компетенций кандидатов при приеме на вакантные должности требованиям той должности, на которую предполагается принять кандидата;

- ♦ установления степени соответствия профессиональных, менеджерских и личностных компетенций работников компании тре-

Документы кадровой службы

Функция службы персонала	Документы
Формирование кадрового потенциала	Требования к должности, классификаторы профессий, анкеты, тесты, интервью, запросы, справки, рекомендации
Оценка, аттестация	Оценочные листы, положения о периодической оценке деятельности сотрудников
Использование кадрового потенциала	Штатное расписание, положение о персонале, представление, трудовой договор, приказ, положение о мотивации персонала
Формирование кадрового резерва	Положение о кадровом резерве и регламент работы с ним, ежегодный список на возможные выдвижения по направлениям работы
Развитие кадрового потенциала	План повышения квалификации и переподготовки персонала
Формирование функциональной структуры предприятия	Положение о структурном подразделении, должностные инструкции
Взаимодействие с внешней средой	Трудовой кодекс РФ, разъяснения, законодательные и нормативные акты, архивное дело

бованиям занимаемой должности либо той должности, на которую предполагается перевести работника гостиницы;

- ♦ раскрытия потенциальных способностей и перспектив продвижения работников гостиницы;

- ♦ выявления потребностей в обучении и профессиональном развитии работников гостиницы;

- ♦ поддержки управленческих решений по отношению к работникам гостиницы по их найму, увольнению, изменению размера заработной платы.

Возможными критериями и задачами при оценке трудового потенциала работников являются следующие: способность решать различные по смыслу задачи в ограниченное время, способность к логическим операциям, к планированию своей работы, оценке и контролю результатов; уровень понимания задачи, способность к освоению новых знаний и навыков; уровень конфликтности, умение управлять конфликтом; способность работать в команде - интерес, склонность к совместной деятельности для реализации общих задач, способность принимать ограничения, диктуемые общей задачей, зависимость от норм и мнения коллектива, способность организовать окружающих, склонность к самостоятельной работе.

При оценке квалификации топ-менеджеров можно рассматривать дополнительные критерии, такие как:

- ♦ бизнес-видение - оцениваются понимание бизнеса, умение видеть общую картину, выделять главное;

- ♦ постановка задач/делегирование - оценивается умение организовать рабочий про-

цесс в подразделениях, правильно ставить задачи подчиненным, делегировать полномочия и ответственность;

- ♦ принятие решений - оценивается умение принимать ответственные решения, анализировать различные альтернативы;

- ♦ оптимизация ресурсов - рациональное использование ресурсов (финансовые, человеческие, материальные); лидерство - лидерские качества;

- ♦ мотивирование - умение осуществлять мотивирующее руководство;

- ♦ организация командной работы - умение создавать и поддерживать в подразделении атмосферу командной работы.

Система классификации должностей и профессий также тесно связана с подсистемами управления кадровым потенциалом (см. рисунок). Классификация представляет собой упорядочение должностей, определяет состав должностных обязанностей работников, систему оплаты труда на конкретном гостиничном предприятии.

Перечень профессионально важных качеств необходим, чтобы составить карту компетентности каждого сотрудника. Для этого мы предлагаем использовать следующую технологию.

Этап 1. Анализ деятельности специалиста. Для анализа деятельности специалиста приглашаются работники службы персонала, линейный руководитель и ведущие сотрудники компании, занимающие должность, для которой и разрабатывается перечень профессионально важных качеств. Смысл заключается в том, чтобы выделить основные функции и операции, которые выполняет работник. Например, в число функций ме-

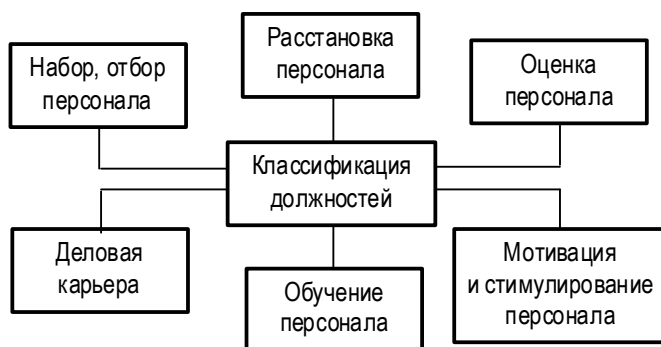


Рис. Взаимосвязь классификации должностей с функциями управления кадровым потенциалом гостиницы

недждера по персоналу в большинстве компаний входят подбор персонала, разработка системы адаптации и организация обучения.

Этап 2. Анализ критических инцидентов (от 12 до 24). После того как будут определены ключевые особенности деятельности, необходимо провести анализ критических инцидентов. Для этого нужно перечислить как можно больше сложных рабочих ситуаций, с которыми ежедневно сталкивается специалист. Например, для продавца-консультанта одним из критических инцидентов может быть конфликт с покупателем. Следует иметь в виду, что метод подходит только для существующих в компании должностей, потому что основан на реальном опыте. Для новых должностей список компетенций, составленный таким образом, будет нуждаться в неоднократной корректировке.

Этап 3. Составление перечня профессионально важных качеств. Исходя из полученных данных следует определить качества, которые понадобятся сотруднику для успешного выполнения задач на данной должности. Нужно выявить эти качества по каждой функции и по каждому критическому инциденту. Так, например, чтобы продавец мог успешно решать конфликты с клиентами, он должен обладать такими качествами, как стрессоустойчивость и клиентоориентированность. Кадровику необходимо будет тесно взаимодействовать с руководителями подразделений, поэтому ему понадобятся такие качества, как умение выслушать собеседника и способность адекватно использовать разные коммуникативные средства в тех или иных ситуациях.

На данном этапе следует тщательно проанализировать составленный перечень профессионально важных качеств и отсеять близкие по значению качества, объединить схожие характеристики (например, уравновешенность и самообладание).

Этап 4. Определение весового коэффициента каждого профессионально важного качества. Теперь все эксперты (специалист службы персонала, руководитель и работники, которые занимают оцениваемые должности) должны провести ранжирование качеств по степени значимости. Ранжирование лучше проводить от наименее значимого качества к наиболее значимому, т. е. самое

важное качество должно получить наибольший ранг. Допустим, ответственность - ранг 1, аккуратность - ранг 2, профессионализм - ранг 3. В данном примере наиболее значимым качеством является профессионализм.

Затем по оценкам всех экспертов подсчитывается средний ранг по каждому качеству (например, если качеству "целеустремленность" специалист службы управления персоналом присвоил ранг 7, руководитель - 6, а сам работник - ранг 5, значит, данному качеству отводим ранг 6 $((7 + 6 + 5) : 3)$). В итоге 10-15 качеств, получивших наивысший ранг, являются профессионально важными. Так создается список компетенций специалиста.

Этап 5. Составление карты компетенций. Самые значимые профессионально важные качества следует закрепить в должностных инструкциях сотрудников. Также рекомендуется составить отдельный документ - карту компетенций, портрет идеального сотрудника, в котором обозначены требования к личностным и профессиональным характеристикам сотрудника.

Таким образом, классификация должностей на основе компетенций используется:

- ♦ при найме на работу и расстановке персонала. Когда на предприятии имеется вакансия, можно легко установить, кто из штатных сотрудников ближе всего по знаниям и навыкам к желаемому профилю;

- ♦ для текущего контроля и аттестации работников. Разница между подтвержденными компетенциями и уровнем, определенным в классификации, представляет собой потребности в обучении конкретного работника;

- ♦ при планировании карьеры работника. Каждый работник должен понимать свои возможности для повышения профессионального статуса и уровня оплаты, как и того, чему он должен для этого обучиться.

Система мотивации и стимулирования персонала дает возможность отелю максимально продуктивно организовать управление эффективностью деятельности персонала через разработку и внедрение бизнес-процессов в области управления кадровым потенциалом по следующим направлениям: оплата труда; порядок компенсаций; социальные гарантии и льготы; дисциплина труда (система поощрений и взысканий).

Основными направлениями совершенствования оценки кадрового потенциала гостиничного предприятия на основе модели компетенций должны стать следующие.

1. Разработка единых стандартов описания эффективности работы, которая будет способствовать установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и разных уровней.

2. Определение и согласованность критериев оценки работника, т.е. “ценные качества” работника, понимание, что именно необходимо оценить.

3. Анализ сильных и слабых сторон каждого сотрудника и использование этой информации для планирования карьеры и развития кадрового резерва.

4. Составление четкой методики формирования кадрового резерва и планирования карьеры.

5. Разработка стандартов качества выполняемых работ.

Для сотрудников гостиницы их оценка на основе модели компетенций позволит обеспечить:

1) лучшее понимание того, что делает сотрудник и какие качества ему необходимы, а также какие требования к нему предъявляются;

2) возможность получения обратной связи о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Таким образом, основную задачу управления кадровым потенциалом гостиничного предприятия составляют закрепление и развитие необходимых компетенций у персонала с помощью:

♦ рационального распределения должностных обязанностей;

♦ профессионального продвижения работников с учетом результатов оценки и индивидуальных особенностей;

♦ непрерывного обучения, переподготовки и повышения квалификации специалистов; создания мотивирующих условий к более эффективному труду и профессиональному развитию;

♦ планирования карьеры и формирования кадрового резерва.

¹ Ломаков П.С. Методы формирования компетенций сотрудников в индустрии гостеприимства // Эволюция современной науки. Уфа, 2015. С. 59-64.

² Там же.

³ Ушаков Р.Н. Развитие ресурсного потенциала гостиничного предприятия / ФГБОУ ВПО “РГУТиС”. М., 2012.

Поступила в редакцию 07.07.2016 г.