

**СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
КАК ПОДСИСТЕМЫ ГОСТИНИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА***О. С. Мысова***SPECIFICITY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AS A SUBSYSTEM OF HOSPITALITY MANAGEMENT***O. S. Mysova*

Цель исследования состоит в изучении особенностей системы управления персоналом в индустрии гостеприимства. Решение поставленной цели осуществлялось в рамках системно-функционального и сравнительно-описательного подходов. В ходе исследования использовались индуктивный и дедуктивный методы, методы анализа и синтеза. В статье представлена схема системы управления персоналом, проанализированы виды кадровой политики в гостиничном предприятии. Уделено внимание выявлению целей управления персоналом в гостинице. Выявлены и проанализированы направления работы кадровой службы в гостинице.

The research objective consists in studying the features of personnel management system in hospitality industry which was done within systemic-functional and comparative and descriptive approaches. During research inductive and deductive methods, methods of the analysis and synthesis were used. The scheme of a personnel management system is presented in the paper, types of staff policies in hotel enterprises are analysed. Attention is paid to identification of the purposes of human resource management in hotels. The spheres of activity of hotels HR departments are revealed and analysed.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, гостиничное предприятие, управление персоналом в гостинице.

Keywords: staff, personnel, human resource management, hotel enterprise, human resource management in hotel industry.

Гостиничный бизнес – это активно развивающаяся отрасль, не теряющая своей инвестиционной привлекательности даже в периоды экономического спада. Международный гостиничный бизнес как важнейшее направление индустрии гостеприимства характеризуется высокой интенсивностью конкуренции. Гостиничный бизнес – это сфера деятельности, характеризующаяся высокотехнологичным менеджментом и требующая постоянного развития и поиска инновационных форм работы в соответствии с динамично меняющимися тенденциями рынка. Гостеприимство уже давно превратилось в индустрию, в которой заняты многие миллионы профессионалов.

Индустрия гостеприимства является собирательным понятием для многочисленных форм предпринимательства, которые функционируют на рынке услуг и связаны с приемом и обслуживанием гостей. Основные направления этой сферы: размещение, общественное питание, перевозка (транспортные услуги), отдых (рекреация). Это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся дружелюбием по отношению к гостям.

Однако, в России, обладающей колоссальными туристскими ресурсами, индустрия гостеприимства еще не достигла уровня развития, адекватного своим потенциальным возможностям. Туристские объекты остаются невостребованными вследствие неразвитости индустрии гостеприимства, несовершенства механизмов государственного регулирования на различных уровнях власти, отсутствия мотивации для частных инвестиций и эффективных методов экономического анализа туристского комплекса регионов.

Вопросы управления индустрией гостеприимства, адаптации зарубежного опыта развития данной сферы

активно обсуждаются современными российскими исследователями.

Именно в этой сфере бизнеса персонал является важнейшим ресурсом предприятия, поскольку 90 % услуги, предоставляемой гостиницей, составляет качественная работа её сотрудников. Особую значимость здесь приобретает подбор персонала – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются руководители гостиницы, сопровождая их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров, как в производственной системе, так и в системе управления, во многом зависит успешность работы предприятия.

Таким образом, обозначенное направление кадровой работы имеет важное значение как для системы управления персоналом, так и для гостиницы в целом.

Система управления персоналом – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Она реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, ее философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и других документах [2].

Схематично система управления персоналом представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Система управления персоналом организации

Система управления персоналом – это система, в которой реализуются функции управления персоналом; включает подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Кадровая служба – совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия, функциональными обязанностями которой являются разработка и реализация кадровой политики в соответствии с общей корпоративной стратегией предприятия.

Кадровая политика – совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом. Кадровая политика является частью общей политики организации в соответствии с выбранной стратегией и целями развития.

Кадровая политика определяется двумя группами факторов: внешними по отношению к предприятию (законодательство, рынок труда, взаимоотношения с органами власти и т. п.) и внутренними (миссия и цели организации, система менеджмента, состав, структура и динамика персонала, корпоративная культура и т. п.).

Выделяют несколько видов кадровой политики:

- *открытая* (активное взаимодействие с внешней средой, прозрачность для потенциальных сотрудников) и *закрытая* (решение большинства возникающих вопросов за счет внутренних ресурсов предприятия);
- *пассивная* (деятельность сводится в большей степени к функциям кадрового документооборота), *реактивная* (какие-либо меры разрабатываются только как реакция на какие-либо, как правило, кризисные события), *превентивная* (какие-либо меры периодически разрабатываются, но без комплексного подхода) и *активная* (формируется и реализуется кадровая политика как составная часть общей стратегии развития предприятия) [3, с. 6 – 7].

Главная цель кадровой политики (конечный желаемый результат) – обеспечить соответствие количественных и качественных характеристик персонала целям организации.

Выделяют несколько целей организации:

- экономическая – рост прибыли;
- научно-техническая – внедрение достижений НТП, рост производительности;

- производственно-количественная – эффективное производство и реализация;

- социальная – удовлетворение социальных потребностей.

Задачи управления персоналом – это определенные виды работы, которые должны быть выполнены для достижения главной цели. Выделяют три основные задачи в управлении персоналом:

- обеспечить организацию высококачественными кадрами;

- обеспечить непрерывное обучение, повышение квалификации персонала, эффективное использование трудового потенциала;

- согласовать производственные и социальные задачи.

Эффективность системы управления персоналом определяется согласованностью экономических и социальных целей [4, с. 17].

Система управления персоналом организации включает общее и линейное руководство, а также определенный состав функциональных подсистем.

В зависимости от размеров организации состав структурных подразделений, выполняющих указанные функции, может заметно различаться: в небольших организациях одно подразделение может выполнять функций нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Можно выделить следующие направления работы кадровых служб в организациях: прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребности в кадрах; систематический анализ состава кадров по профессиональному, общеобразовательному, возрастному и другим признакам; организация рациональной системы учета кадров и их ротации (перемещения) внутри организации; осуществление процедуры подбора и расстановки кадров; анализ состава и структуры кадров, невыходов на работу, аварий, текучести, жалоб и претензий; организация оценки (аттестации и пр.) кадров; разработка мероприятий по повышению квалификации кадров и их развитию; формирование кадрового резерва и работа с ним; контроль и координация кадровой работы по всей организации; систематический анализ структуры аппарата управления, выработка рекомендаций по улучшению организационных структур; работа по социальному

обеспечению персонала (страхование и пенсия); организация процесса адаптации новых работников; оценка условий труда; участие в разработке системы стимулирования работников; содействие улучшению психологического климата в коллективах; осуществление кадрового документооборота; управление трудовыми отношениями [3, с. 7].

Сущность любой деятельности может быть охарактеризована конкретным перечнем составляющих ее функций. Для обеспечения эффективной работы службы управления персоналом необходимо четкое понимание и реализация стратегических и тактических целей организации, развитие организационной культуры, наилучшее использование потенциала каждого работника [6, с. 104]

Система управления кадрами представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности организации в рыночных условиях, роста производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. Она состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции [1, с. 98].

В службе управления персоналом в гостинице могут быть: директор (начальник отдела кадров), менеджер (специалист) по подбору персонала, менеджер (специалист) по обучению персонала (тренинг-менеджер), менеджер (специалист) по развитию персонала, менеджер (специалист) по социальному обеспечению (рис. 2).

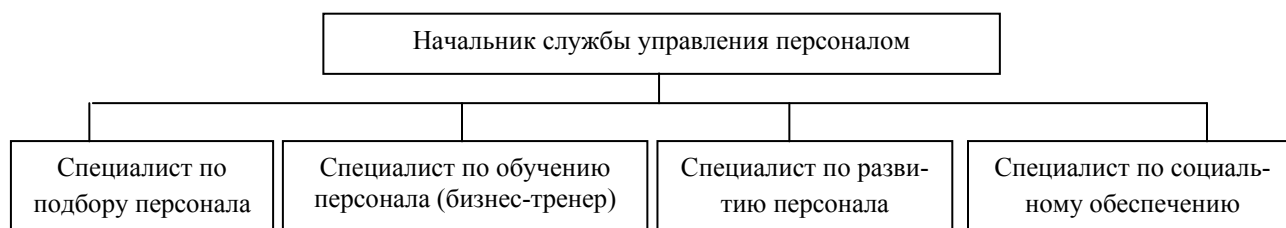


Рис. 2. Организационная структура службы управления персоналом

Функциональные обязанности сотрудников службы управления персоналом (отдела кадров) [5, с. 29].

Директор (начальник) службы управления персоналом – разработка кадровой политики гостиницы; определение основных принципов подбора и отбора персонала, используемых методик; руководство процессом разработки адаптационных программ, программ стимулирования персонала, горизонтальной и вертикальной ротацией (перемещением) кадров внутри организации, проведением аттестаций; анализ причины текучести кадров и разработка мер по ее сокращению.

Менеджер (специалист) по подбору персонала – обеспечение организации кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями гостиницы; подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой документации, информирование работников организации об имеющихся вакансиях; использование средств массовой информации для найма работников, установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

Менеджер (специалист) по обучению персонала (тренинг-менеджер) – составление планов подготовки, переподготовки кадров, повышения квалификации, графиков направления руководящих работников и служащих в учебные заведения для повышения квалификации, оценка результатов итоговых экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства, подготовка материалов для представления работников к поощрениям или для привлечения работников к материальной и дисциплинарной ответственности, проведение тренингов.

Менеджер (специалист) по развитию персонала совместно с руководителями структурных подразделений осуществляет расстановку кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, подготавливает предложения по горизонтальной или вертикальной ротации кадров (перемещение внутри организации), занимается планированием карьеры сотрудников, работая в тесном сотрудничестве с менеджером по обучению персонала.

Менеджер (специалист) по социальному обеспечению решает вопросы социальной помощи сотрудникам, приобретения путевок за счет гостиницы или с частичной оплатой за счет средств гостиницы, вопросы взаимодействия с медицинскими учреждениями и страховыми компаниями (подготовка и контроль реализации договоров страхования жизни и здоровья сотрудников, медицинского обслуживания).

Представленная на рисунке 2 схема организационной структуры управления является типовой. В гостиницах с численностью персонала около 100 человек экономически целесообразно иметь в штате одного сотрудника.

В процессе создания или последующего совершенствования организационной структуры управления разрабатываются «Положение о службе персонала» и должностные инструкции сотрудников.

В кадровом менеджменте выделяют несколько групп показателей работы: показатели затрат на персонал в целом по гостинице (финансовые показатели); показатели результативности работы с персоналом в гостинице; показатели по отдельным направлениям деятельности службы персонала.

Примеры показателей по этим группам приводит Н. А. Зайцева (таблицы 1, 2).

Нормативы численности специалистов по комплектованию кадров для гостиниц [3, с. 13]

Количество койко-мест	Среднесписочная численность работающих			
	до 200	201 – 800	801 – 1500	1501 и более
	Нормативная численность, чел			
До 100	1	2 – 2,5		
101 – 300	2	3		
301 – 800	2 – 3	4		
801 – 1500		4 – 5	5 – 6	
1501 – 3000		5 – 6	6 – 7	8 – 9
3001 и более		7 – 7,5	8,5	9 – 10

Таблица 2

Показатели работы с персоналом гостиницы [3, с. 22]

Группы показателей	Названия показателей
Показатели деятельности гостиницы в целом	рейтинг привлекательности компании как работодателя на рынке труда.
Показатели структуры персонала	– средний возраст сотрудников; – образовательный уровень; – средний стаж работы в отрасли; – средний стаж работы в данной гостинице
Показатели затрат на персонал в целом по гостинице (финансовые показатели)	– доля затрат на персонал в объеме реализации услуг (в себестоимости); – доля фонда оплаты труда в объеме реализации услуг (в себестоимости); – отношение фонда оплаты труда к затратам на персонал.
Показатели результативности работы персонала гостиницы	– производительность труда одного сотрудника (объем реализации на одного сотрудника); – прибыль на одного сотрудника.
Показатели деятельности службы персонала, в том числе по отдельным направлениям деятельности службы персонала:	– выполнение бюджета службы персонала
Подбор персонала	– доля вакансий, закрытых внешними кандидатами; – доля вакансий, закрытых за счет внутренних переводов; – среднее время закрытия вакансии; – средняя стоимость закрытия вакансии; – выполнение плана по найму; – доля кандидатов, рекомендованных сотрудниками гостиницы в общем количестве новых сотрудников.
Адаптация персонала	– доля сотрудников, прошедших испытательный срок; – доля сотрудников, не прошедших испытательный срок; – доля новых сотрудников, уволившихся (уволенных) в течение первого года работы в гостинице; – доля сотрудников, прошедших вторичную адаптацию, уволившихся (уволенных) в течение первого года работы в новой должности.
Развитие и обучение персонала	– доля сотрудников, прошедших обучение; – доля затрат на обучение в общем объеме затрат на персонал; – доля затрат на обучение в общем объеме реализации услуг (себестоимости); – количество часов обучения в расчет на одного сотрудника; – затраты на обучение одного сотрудника; – средняя стоимость одного часа обучения сотрудников.
Кадровый резерв и продвижение персонала	– доля сотрудников, сделавших вертикальную карьеру в гостинице; – доля сотрудников имевших перемещение (ротацию) в рамках гостиницы; – доля сотрудников, зачисленных в кадровый резерв.

Оплата труда и стимулирование	– среднегодовая заработная плата одного сотрудника; – среднегодовой доход одного сотрудника; – доля затрат на социальный (компенсационный) пакет в общем объеме затрат на персонал; – доля затрат на социальный (компенсационный) пакет в общем объеме реализации услуг (себестоимости); – соотношение среднегодовой заработной платы (дохода) одного сотрудника к уровню в среднем по отрасли (региону), городу удовлетворенных системой оплаты (стимулирования) труда
-------------------------------	---

Перечисленные показатели могут быть уменьшены или более детализированы. Именно они позволяют кадровый менеджмент представить эффективным.

В связи с тем, что в настоящее время одной из самых острых проблем гостиничного бизнеса является отсутствие опытных, квалифицированных кадров – перед руководителем гостиничного предприятия стоит задача подбора кадров, соответствующих определенным требованиям и удовлетворяющих потребности гостей.

Для осуществления этой задачи на предприятии разрабатывается кадровая политика. Независимо от вида кадровой политики, будь-то пассивная, реактивная, превентивная, активная или открытая и закрытая,

целью ее является обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями гостей, действующего законодательства, а также состоянием рынка труда.

Таким образом, кадровая политика гостиничного предприятия предусматривает формирование стратегии управления персоналом, под которой понимаются планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал.

Литература

1. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. М.: Эксмо, 2009.
2. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Зайцева Н. А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие. М.: ФОРУМ: ИНФА-М, 2013.
4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2011.
5. Нагимова З. А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. СПб: Питер, 2009.
6. Халиулина В. В., Груздев А. С. Управление занятостью на предприятии и проблемы мотивации персонала // Вестник Кемеровского государственного университета. 2009. № 1(37). С. 103 – 106

Информация об авторе:

Мысова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент ИСОиП (филиал) ДГТУ, г. Шахты, Россия, 8-928-151-10-00, eliseewa.olga@mail.ru.

Olga S. Mysova – Candidate of Economics, Assistant Professor at the Institute of Service Industry and Business, Shakhty branch of Don State Technical University.

Статья поступила в редколлегию 30.01.2015 г.