

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ



Шабалина Н.В.

кандидат географических наук, доцент,
зам. декана по доп. образованию географического факультета,
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,
г. Москва.

Аннотация: В статье рассмотрены основные вопросы кадровой политике гостиничного предприятия. Проанализированы типы кадровой политики гостиничного предприятия и сделаны выводы способствующие повышению эффективности функционирования гостиничного предприятия.

Abstract: In the article the basic questions the personnel policy of the hotel enterprise. Analyze the types of personnel policy of the hotel enterprise and conclusions that improve the efficiency of the hotel enterprise.

Ключевые слова: Гостиничное предприятие, анализ, кадровая политика, менеджмент.

Keywords: Hotel company analysis, human resources policy and management.

Введение. Кадровая политика гостиничного менеджмента – это совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление, развитие кадрового потенциала, а также на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на требования гостиничного рынка.

Основными направлениями кадровой политики гостиничного предприятия являются:

- Планирование персонала и прогнозирование создания новых рабочих мест
- Создание системы подбора персонала
- Разработка программ развития персонала
- Разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности персоналом и удовлетворенности трудом
- Усиление стимулирующей роли оплаты труда

Практическое значение имеет организационная форма кадровой политики гостиничного предприятия, которая обычно приобретает вид открытой или закрытой кадровой политики. [1]

Открытая кадровая политика гостиничного предприятия характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне. Можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Гостиничное предприятие готово принять на работу в связи с открывшимися вакансиями любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных областях.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что гостиничное предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вновь открывшихся происходит только из числа сотрудников

гостиницы. Как правило, закрытая кадровая политика гостиничного предприятия в значительной мере обусловлена сложившейся корпоративной культурой и наличием определенного дефицита кадровых ресурсов определенного уровня квалификации на рынке труда. Сравнение открытого и закрытого типов кадровой политики представлено в таблице 1.

В последующих пунктах будут подробно описаны ключевые направления кадровой политики, такие как отбор персонала, его развитие и обучение, а также уделено внимание вопросу создания системы мотивации и стимулирования сотрудников гостиничного предприятия.

Процесс отбора персонала для работы в гостиничном предприятии

Отбор персонала в гостиницу – ряд мероприятий и действий, осуществляемых службой персонала во взаимодействии с руководством гостиничного предприятия для выявления из списка заявителей отдельного лица, наилучшим образом подходящего для закрытия имеющейся вакансии, исходя из оценки определенных личных и деловых качеств, уровня профессионального образования, стажа работы по специальности и других критериев, необходимых для наиболее эффективного выполнения работы по открывшейся вакантной позиции. Осуществляется с помощью использования ряда методов отбора кандидатов на имеющиеся вакантные позиции в гостинице, в том числе:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате);
- сбор информации о кандидате (от других людей);
- анкетирование и тестирование;
- экспертная оценка;
- медицинское освидетельствование;
- собеседование (интервью);
- подготовка экспертного заключения.

Таблица 1. Типы кадровой политики гостиничного предприятия

Содержание кадрового процесса в гостинице	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита на рынке труда, отсутствие притока новых специалистов нужной квалификации и практического опыта
Адаптация персонала	Успешная адаптация персонала за счет высокого уровня подготовки специалиста и накопленного практического опыта работы по специальности	Эффективная адаптация персонала за счет системы наставничества над вновь принятыми работниками и высокой сплоченности трудового коллектива
Обучение и развитие персонала	Проводится преимущественно во внешних специализированных тренинговых центрах, что способствует заимствованию нового в вопросах технологий гостиничного обслуживания	Проводится преимущественно во внутри-корпоративных тренинговых центрах, что способствует закреплению персоналом базовых понятий принятой корпоративной культуры гостиничного предприятия и/или гостиничной цепи
Продвижение персонала	Затруднена возможность карьерного роста, т.к. преобладает тенденция набора персонала со стороны	При назначении на вышестоящие должности предпочтение всегда отдается специалистам из числа персонала гостиницы, в результате чего достигается оптимальное планирование карьеры
Мотивация и стимулирование трудовых усилий персонала	Внешняя мотивация	Внутренняя мотивация
Внедрение инноваций	Происходит	Происходит

Отбор персонала на работу в гостиницу – вторая после привлечения ступень набора, который должен быть обеспечен в методическом, организационном и кадровом планах. Основные принципы отбора персонала заключаются в следующем:

- ориентация на сильные стороны успешных кандидатов;
- поиск кандидатов наиболее перспективных и максимально подходящих для вакантной должности;
- отказ от приема новых работников независимо от уровня квалификации и личных качеств, если в гостинице отсутствует потребность в персонале;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств успешных кандидатов (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев – пол, возраст, состояние здоровья, психологические особенности личности) требованиям должности, на которую открыта вакансия;
- привлечение наиболее квалифицированных кадров.

Сам процесс отбора персонала на работу в гостиницу с позиций современного западного гостиничного менеджмента включает следующие этапы:

1. **Первичное выявление возможных успешных кандидатов** на основе собранных документов (резюме соискателей, их анкет и заявлений).

2. **Ознакомительное собеседование.** Обычно позволяет сразу отсеять до 90% претендентов, а для оставшихся – выбрать наиболее подходящие спо-

собы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств.

3. **Целевое собеседование** для успешных кандидатов на работу в гостиницу проводится как следующий этап ознакомительного собеседования, где уточняются профессиональные навыки, знания и умения соискателей.

4. **Анализ анкет,** резюме, характеристик и автобиографий.

5. Тестирование.

6. Прочее.

Завершение отбора персонала на работу в гостиницу сопровождается заключением трудового договора.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

При прохождении соискателем первичного отбора заполняется анкета

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов прово-

дит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Психологическое тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества психологического тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Собеседование с сотрудниками службы персонала. Задача данного этапа состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На этом этапе сотрудник отдела кадров гостиницы проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела человеческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке «общих характеристик» кандидата – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией. Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем, Генеральным директором и т.д., прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы – дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.п. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

При найме сотрудников с ними заключается контракт сроком на один год с возможностью автоматической пролонгации при условии добросовестного выполнения условий оговоренных в контракте. Руководство предприятия вправе досрочно расторгнуть в одностороннем порядке контракт с сотрудником при систематическом невыполнении сотрудником условий контракта.

Для сравнения приведем в качестве примера схему процесса отбора кандидатов в немецкой гостинице «Schindlerhof», директором которой является Клаус Кобьелл, правда, стоит сказать, что сам процесс не совсем типичен (Рисунок 1). Это связано с тем, что репутация гостиницы настолько высока, что они ежегодно получают более 300 писем с резюме соискателей. И это без рекламы и наличия открытых вакансий. В такой ситуации руководству остается только выбрать лучших, ибо задачу по привлечению кандидатов они уже выполнили.

На практике в гостиничном менеджменте для отбора персонала используются специальные методики, учитывающие систему деловых и личностных характеристик, описывающих следующие группы качеств.

Первая группа качеств: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным.

Вторая группа качеств: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям, трудолюбие, личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими.

Третья группа качеств: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности, стаж практической работы по данной специальности

Четвертая группа качеств: умение организовать

систему управления (только для топ-менеджмента гостиницы), умение организовать свой труд, способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа качеств: умение работать с подчиненными (руководителями), умение создавать сплоченный коллектив, а также подбирать, расставлять и закреплять кадры (только для топ-менеджмента гостиницы).

Шестая группа качеств: умение коротко и ясно формулировать цели, поручения, выдавать задания.

Седьмая группа качеств: умение своевремен-

но принимать решения, быстро ориентироваться в сложной обстановке конфликтных ситуаций с гостями в гостинице, разрешать эти конфликты, уверенность в себе, умение владеть собой.

Восьмая группа качеств: умение видеть новое, умение распознать новаторов и рационализаторов.

Девятая группа качеств: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, гостеприимность, выдержка, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота, опрятность, аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье.

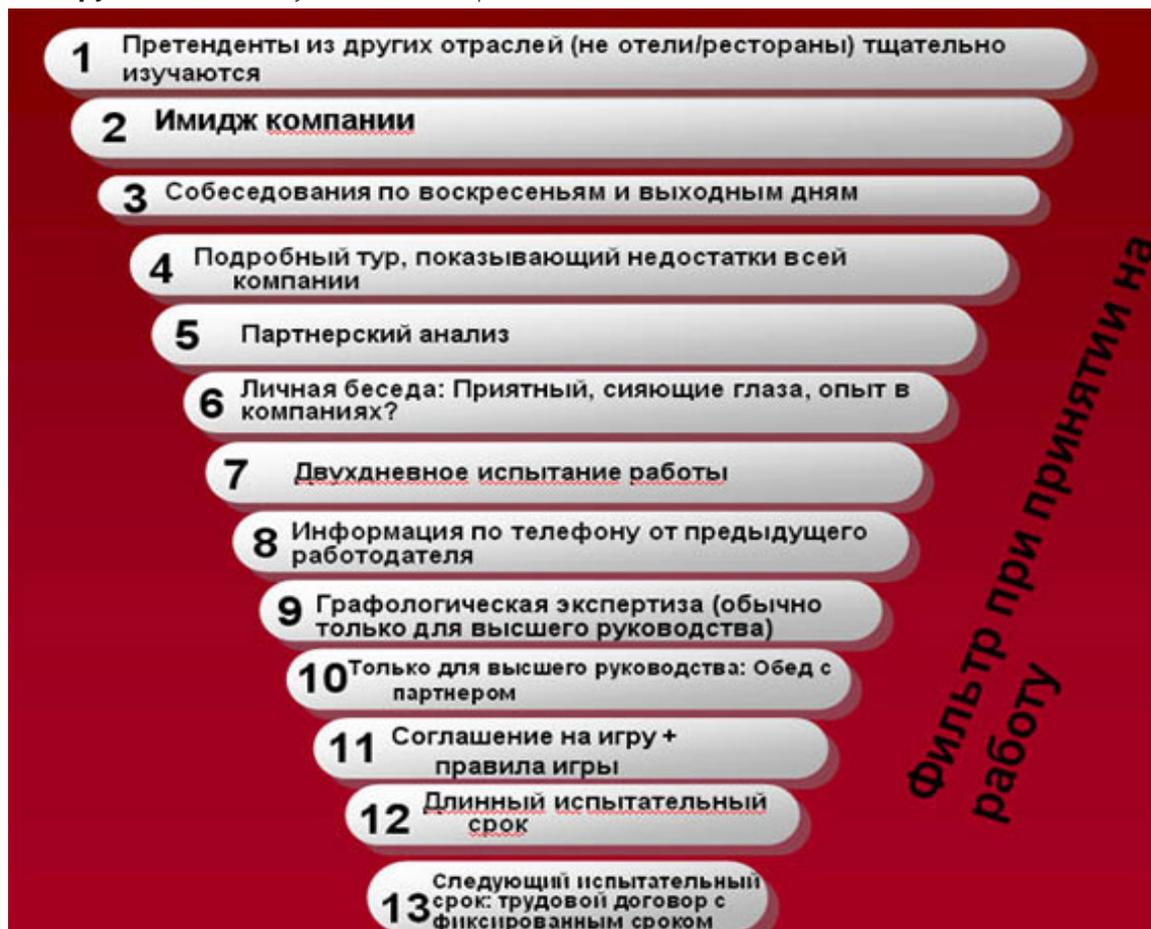


Рисунок 1 Процесс отбора кандидатов в немецкой гостинице «Schindlerhof»

При оценке квалификации претендента на рабочее место в гостиничное предприятие основное внимание, в зависимости от характера работы, должно уделяться требуемой технической или профессиональной квалификации, опыту предыдущей работы, образованию, конкретным требованиям, связанным со спецификой характера работы в гостинице.

При обсуждении мотивации, которая также является одной из основных составляющих трудовых взаимоотношений работника с гостиничным предприятием, следует обращать внимание на такие аспекты, как материальное вознаграждение, престиж работы в сфере гостеприимства, безопасность. Принимая на работу нового сотрудника, на этапе собеседования надо обязательно в предварительном порядке обсудить с ним условия работы.

Вывод. Отбор персонала – это сложный процесс, включающий в себя много этапов, таких как планирование персонала, открытие вакансий, отбор резюме, приглашение претендентов, проведение собеседований, принятие решений по кандидатам. Процесс отбора персонала требует профессионального подхода со стороны кадровой службы, состоящей из квалифицированных сотрудников, знающих как трудовое законодательство и вопросы кадрового делопроизводства, так и психологию человека. Это сочетание является залогом успеха, так как, принимая человека на работу необходимо учесть его соответствие выдвинутым в вакансии требованиям, но и не забыть про его личностные качества и пожелания относительно работы в гостинице. Основными качественными характеристиками при оценке персонала

выступают: квалификация, мотивация, интеллект, интересы, способности, физические данные, характер, наличие аллергии и каких-либо заболеваний, знание иностранного языка, а также наличие условий со стороны кандидата на должность.

Оценивая претендента, не следует торопиться, так как, именно на этом этапе, при должном подходе, кадровая служба может выявить все недостатки кандидата и, тем самым, оградить гостиничное предприятие от непрофессиональных сотрудников, на которых будет в дальнейшем, если они попадут в гостиницу, тратиться большое количество времени и средств, что явно не будет способствовать повышению эффективности функционирования гостиничного предприятия. Следовательно, отбор персонала – это один из ключевых факторов, которыми в настоящее время занимается гостиничный менеджмент.

Список литературы

1. Дусенко С.В. О подготовке кадров для гостиничной сферы в современных условиях / Дусенко С.В.// В сборнике: Туризм как межотраслевой комплекс экономики региона

материалы Научно-практической конференции. 2010. С. 232-235

2. Конюхова Г.П., Определение цены туристского продукта и доходов от его реализации с помощью методов математической статистики /Конюхова Г.П., Бритвина В.В., Конюхов В.Г.// В сборнике: Физическая культура, спорт, туризм: научно-методическое сопровождение: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Редакционная коллегия: Е. В. Старкова (главный редактор); Т. А. Полякова (научный редактор). Пермь, 2014. С. 157-159.
3. Бритвина В.В., Оценка экономического воздействия туризма на экономику региона методами математической статистики /Бритвина В.В., Конюхова Г.П., Конюхов В.Г.// Научное обозрение. 2014. № 11-1. С. 336-338.
4. Кружалин В.И., География туризма /Кружалин В.И., Мироненко Н.С., Зигерн-Корн Н.В., Шабалина Н.В.// Учебник / Москва, 2014. Сер. Бакалавриат

МЕТОДИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СИЛОВЫХ СПОСОБНОСТЕЙ СПОРТСМЕНОВ В КИОКУСИНКАЙ КАРАТЭ



Седенков С.Е.

зам. зав. кафедры Туризма и гостиничного дела по социальной работе, ведущий тренер М ГФ Киокушинкай каратэ-до клуб GAMBARU DOJO.
РГУФКСМиТ, г.Москва.

Аннотация: В статье рассмотрена методика проектирования тренировочного процесса позволяющая развить скоростно-силовые качества спортсменов Киокусинкай каратэ

Abstract: The article describes the methodology of the training process which allows to develop speed-strength Kyokushin karate athletes

Ключевые слова: Карате, спорт, скоростно-силовые качества, методика, Киокусинкай каратэ.

Keywords: karate, sports, speed-strength, technique, Kyokushin karate.

Введение. В каждом виде спорта есть свои ведущие качества, которые определяют вид спорта. В Киокусинкай каратэ – это скоростно-силовая подготовка, поскольку Киокусинкай является контактным видом единоборств и при нанесении ударов, скорость и сила должны быть максимальными. Развитие скоростно-силовых качеств относится к специальной подготовке и осуществляется в третьей части накопительного периода или вначале трансформирующего, поскольку для их развития требуется анаэробное энергообеспечение.

Воспитание специальной силы проходит с наибольшим успехом на базе приобретённой ранее общей физической подготовки и образованного

специального фундамента. [1]

На практике Киокусинкай, спортсмены в подготовительном периоде занимаются развитием собственнo-силовых качеств.

Новизна исследования заключается в том, что впервые разработана экспериментальная методика в которой силовая подготовка, гармонично сочетается с воспитанием аэробного компонента выносливости в Киокусинкай.

Цель исследования: определить и разработать наиболее эффективные пути воспитания мышечной силы и аэробного компонента выносливости, спортсменов Киокусинкай каратэ.

Объект исследования: кондиционные способно-