Никольская Елена Юрьевна. Формирование и развитие кадрового потенциала гостиничного комплекса : на примере г. Москвы : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Никольская Елена Юрьевна; [Место защиты: Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова].- Москва, 2009.- 219 с.: ил. РГБ ОД, 61 09-8/1631

ГОУ ВПО «РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

имени Г. В. Плеханова»

На правах рукописи

!№20 0.9 0 4985 \*

НИКОЛЬСКАЯ ЕЛЕНА ЮРЬЕВНА

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА

(НА ПРИМЕРЕ Г. МОСКВЫ)

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным

хозяйством (экономика труда)

Диссертация

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор М.Ю. Лайко

МОСКВА

ВВЕДЕНИЕ З

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА 11

1.1. Кадровый потенциал как основа конкурентоспособности предприятия

индустрии гостеприимства 11

1.2. Формирование системы управления кадровым потенциалом гостиничного

предприятия 31

1.3. Роль маркетинга в формировании кадрового потенциала 50

ГЛАВА 2. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА г. МОСКВЫ 60

2.1. Тенденции развития гостиничного комплекса г. Москвы и оценка

текущего состояния трудовых ресурсов 60

2.2. Методика формирования и развития кадрового потенциала гостиничного

комплекса 67

2.3. Прогнозирование потребности в кадрах в соответствии с генеральной

схемой размещения гостиниц в г. Москве в период с 2006 по 2010 гг 78

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА г. МОСКВЫ 88

3.1. Организация профессиональной подготовки специалистов гостиничного комплекса г. Москвы 88

3.2. Пути совершенствования системы переподготовки и повышения

квалификации специалистов гостиничного комплекса г. Москвы 118

3.3. Развитие внутрифирменного обучения персонала и перспективы его

использования в гостиничном комплексе г. Москвы 138

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 165

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 175

ПРИЛОЖЕНИЕ 189

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании данного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации:

Динамичное развитие гостиничного комплекса города Москвы, повышение уровня требований потребителей к качеству гостиничных услуг, характеризуется усилением конкурентной борьбы между появившимися международными гостиничными сетями с эффективной системой управления и отечественными гостиничными предприятиями столицы, большинство которых по уровню обслуживания не соответствует действующим категориям.

Для дальнейшего привлечения туристов в столицу возникает проблема увеличения количества гостиничных предприятий и повышения качества обслуживания, а также предоставляемых услуг путем формирования и развития конкурентоспособного кадрового потенциала, который призван обеспечить уровень сервиса, необходимый для удовлетворения потребностей туристов на уровне международных стандартов.

Качество обслуживания на гостиничных предприятиях зависит от уровня профессиональной подготовки и практического опыта персонала, который находится в тесном контакте с потребителями в процессе производства и потребления гостиничных услуг, поэтому обеспечение конкурентоспособности и эффективности гостиничного предприятия связано с формированием и развитием кадрового потенциала.

Анализ существующей литературы показал, что дальнейшее развитие научных исследований по формированию и развитию кадрового потенциала потребует, прежде всего, уточнения сущности таких исходных понятий, как, «трудовой потенциал предприятия», «трудовой потенциал работника», «кадровый потенциал предприятия».

На основе существующих понятий предложено следующее определение «кадровый потенциал предприятия» — это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших

предварительную профессиональную подготовку и обладающее специальными знаниями, с опытом работы в определенной сфере деятельности, применяющих свои знания, умения и навыки для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей в соответствии с целями предприятия.

Кадровый потенциал предприятия - это совокупная характеристика различных качеств персонала предприятия, которые включают знания бизнеса, профессиональные навыки, отношение к труду, физические возможности и др., необходимые для достижения целей гостиничного предприятия.

В своей структуре кадровый потенциал имеет две характеристики: количественную и качественную. Количественная характеристика позволяет определить количество сотрудников, необходимое для решения задач гостиничного предприятия на определенный период времени.

Качественная характеристика — отражает профессиональный состав работников, с необходимым уровнем квалификации и специализации.

Структура кадрового состава зависит от концепции развития гостиничного предприятия, функций, задач и структуры предприятия, системы требований, предъявляемых к производственному персоналу, непосредственно участвующему в процессе оказания услуги; к непроизводственному, создающему условия для нормального протекания процесса оказания услуг и административному персоналу.

На формирование кадрового потенциала оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относятся: политические,

экономические; демографические; социально-культурные; законодательно­правовые; научно-технические; потребители; предприятия-конкуренты, стимулирующие или тормозящие развитие кадрового потенциала предприятия. Внутренние факторы — совокупность различных воздействий, определяющих эффективность процесса формирования кадрового потенциала (стратегия; организационная структура; квалифицированный персонал, организационная культура; профессиональные стандарты, стиль и культура управления и др.).

Анализ факторов окружающей среды позволяет гостиничному предприятию определить свои конкурентные преимущества. Анализ кадровой структуры предприятия необходим с целью установления степени обеспеченности кадрами для решения текущих и перспективных задач предприятия, поэтому необходимо определить показатели и критерии комплексной оценки кадрового потенциала.

Маркетинг персонала, являясь важным элементом системы управления кадровым потенциалом гостиничного предприятия определяет направления стратегического и оперативного планирования персонала; требования к должностям и компетенциям персонала, способы покрытия потребности в персонале; критерии оценки кадрового потенциала и направления его дальнейшего развития. Основной целью маркетинга персонала является долгосрочное обеспечение предприятия человеческими ресурсами.

Основными направлениями маркетинга персонала являются: анализ маркетинговой среды, формирование стратегии развития организации (видение будущего предприятия, цели и политика в области персонала), разработка требований к компетенциям персонала, оценка текущего состояния кадрового потенциала; прогнозирование количественной и качественной потребности в персонале; выбор источников удовлетворения потребности, формирование привлекательного имиджа предприятия на рынке труда с целью привлечения квалифицированного персонала на предприятие, мотивация и дальнейшее развитие персонала.

Анализ направлений развития гостиничного комплекса г. Москвы показал, что увеличение потока туристов въезжающих в столицу к 2010 г. достигнет 12 млн. человек, что требует трехкратного увеличения номерного фонда и притока квалифицированных специалистов до 150-160 тысяч человек.

Функционирование гостиничного комплекса г. Москвы в настоящее время обеспечивает около ЗОтыс. работников, требуется учесть, что большинство сотрудников находится в возрасте от 45 до 55 лет, образовательный уровень не высок — 43% сотрудников имеют высшее и

профессиональное образование, из них всего 15% имеют профильное высшее образование, что значительно снижает уровень конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Развитие гостиничного комплекса напрямую связано с проблемой развития туризма. И наоборот, рост туризма неотделим от состояния гостиничного фонда, объема и качества предоставляемых услуг.

Прогноз потребности по отдельным категориям, рассчитанный по средним нормативам при планируемой категорийности гостиниц, показал, что до 2010 г. потребуется заполнить следующие вакансии: на 12,2. тыс. работников служб приема и размещения, включая службы бронирования; на 36,5 тыс. работников служб управления и содержания номерного фонда, включая горничных; более 35 тыс. специалистов и персонала в гостиничные службы питания; 21,3 тыс. специалистов инженерно-технических служб, 7,6 тыс. работников экономических отделов, включая бухгалтеров, которые должны знать международный учет. Характерно, что наибольшую потребность в кадрах (около 104 тыс. человек) будут испытывать отели категории 3 звезды, которые составляют наибольшую долю гостиничных объектов.

В существующем виде система профессиональной подготовки специалистов г. Москвы не готова воспроизвести требуемое количество подготовленных работников отрасли.

Предложенная научнЪ-практическая методика формирования и развития кадрового потенциала гостиничного комплекса основана на следующих этапах: формирование имиджа г. Москвы как международного центра туризма; прогноз данных о потоке въездного туризма на среднесрочную и долгосрочную перспективу; сегментирование въезжающих туристов по целям пребывания и определение необходимого количества предприятий разной категории для их размещения; выявление потребности в персонале с качественными характеристиками, необходимыми для удовлетворения потребностей туристов и достижения стратегических целей новых гостиничных предприятий столицы позволяет достичь следующих показателей: повышение конкурентоспособностипредприятий гостиничного комплекса г. Москвы, увеличение поступлений от гостиничного и туристского сектора в федеральный и городской бюджеты; поддержание стабильной социально-экономической ситуации на столичном рынке труда индустрии гостеприимства; создание условий для привлечения в гостиничный комплекс города квалифицированных кадров с начальным и средним профессиональным образованием; увеличение числа учебных заведений среднего профессионального образования, осуществляющих подготовку линейного персонала для гостиничного комплекса; привлечение дополнительных инвестиций в формирование и развитие кадрового потенциала гостиничного комплекса. Данная методика позволяет консолидировать усилия всех сторон, принимающих участие в процессе кадрового обеспечения: гостиничных предприятий столицы, включая вновь создаваемые отели; профильных учебных заведений всех уровней; структур государственного управления, координирующих и стимулирующих развитие отрасли.

Рассматривая комплексную оценку в качестве ключевого элемента как системы управления кадровым потенциалом, так и системы управления гостиничным предприятием, выявлено, что она обладает наиболее развитой системой взаимосвязей со всеми элементами (анализ работы, кадровое планирование, подбор и отбор персонала, контроль персонала, материальное вознаграждение и стимулирование, ротация и высвобождение, формирование кадрового резерва и планирование карьеры, обучение и развитие, маркетинг персонала) системы управления кадровым потенциалом.

Предложенная модель комплексной оценки работников гостиничного предприятия включает: индивидуальные характеристики работника (степень развития профессиональных и личных качеств, уровень квалификации); трудовые усилия работника (уровень сложности выполняемых функций) и результаты труда (количество, качество и сроки выполнения). Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения.

Комплексная оценка проводится с целью: определения степени

соответствия профессиональных, менеджерских и личностных компетенций кандидатов при приеме на вакантные должности предприятия требованиям той должности, на которую предполагается принять кандидата; определения степени соответствия профессиональных, менеджерских и личностных компетенций работников предприятия требованиям занимаемой должности, либо той должности, на которую предполагается перевести работника гостиницы; выявления потенциальных способностей и определения перспектив продвижения работников гостиницы; выявления потребностей в обучении и профессиональном развитии работников гостиницы.

Комплексная оценка кадрового потенциала выполняет три функции: информационную - получение сведений об уровне квалификации работника; его сильных и слабых сторонах; административную - принятие решения относительно карьеры работника, размеров вознаграждения, планирования обучения; мотивационную - выявление направлений развития, корректировка поведения для достижения успеха. Только совместная реализация всех функций позволяет обеспечить эффективность процедуры оценки.

Система классификации должностей на основе компетенций используется: при найме на работу и расстановке персонала; для текущего контроля и аттестации работников; для определения потребностей в обучении; при планировании карьеры работника.

Поступательное развитие гостиничного комплекса г. Москвы требует принципиально нового гостиничного работника, который обладает управленческими и функциональными компетенциями, а также гибкого, готового учиться, легко меняющего направление деятельности в рамках конкретного гостиничного предприятия.

Преимуществами системы переподготовки кадров является: соответствие требованиям рынка за счет постоянного мониторинга рыночной ситуации; тесное взаимодействие с гостиничными предприятиями столицы в целях выявления их потребностей, согласования учебных программ, привлечение к

преподавательской деятельности практиков и специалистов отрасли; создание системы качества обучения, формирование перечня необходимы специальностей для отрасли, организация практики студентов, переподготовки профессорско-преподавательского состава профильных вузов.

Создание в Москве современной отраслевой школы подготовки кадров гостиничного комплекса, которая призвана осуществлять многоуровневую непрерывную систему переподготовки и повышения специалистов отрасли:

1. проведение активной профориентации молодежи в отрасль, путем проведения занятий для учащихся специализированных школ (9-11 классов) по рабочим гостиничным специальностям, как на базе гимназий при наличии тренинговых классов, так и на базе центра; проведение ознакомительно­познавательных практик для студентов 1-3 курсов; производственной практики для студентов 4 курса; преддипломной практики для студентов 5-6 курсов профильных учебных заведений;
2. создание системы переподготовки специалистов со средним профессиональным образованием по освоению смежных профессий; проведение программ переподготовки и повышения квалификации для специалистов с высшим непрофильным образованием по гостиничным специальностям;
3. проведение программ адаптации новых работников к профессиональной деятельности в ведомственных гостиницах города; проведение занятий по профессиональной подготовке специалистов из других отраслей через городские службы занятости; проведение программ по дополнительному образованию по гостиничным специальностям (300-500 часов);
4. проведение программ по переподготовке преподавательского состава профильных учебных заведений; проведение учебных программ для высшего руководящего состава гостиничных и ресторанных предприятий;
5. проведение учебных программ для линейного персонала гостиничных предприятий;
6. проведение учебных занятий для технического персонала гостиничных предприятий; проведение учебных занятий для служб персонала, отделов обучения, социального развития; проведение курсов по изучению иностранных языков; проведение курсов по компьютерной грамотности, освоению информационных технологий;
7. проведение семинаров для директорского состава гостиничных предприятий на базе ведущих гостиниц города;
8. проведение профессиональных стажировок во вновь построенных гостиницах; обучение специалистов на гостиничных предприятиях в других регионах и городах;
9. сотрудничество со службой занятости и профориентация и привлечение свободного персонала в отрасль; обучение рабочим профессиям. Спрос на специалистов среднего и низшего звена на предприятиях индустрии гостеприимства создает необходимость обучения таким специальностям, как официант, бармен, метрдотель, горничная, сотрудник службы приема и размещения, портье и пр.