

*Назарова Л.Д.*  
Екатеринбург

## ПОНЯТИЕ И ФУНКЦИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Ключевые слова:** менеджмент в гостеприимстве, кадровый менеджмент, персонал, кадровая политика.

**Аннотация.** Для успешного развития предприятия руководству необходимо знать основы менеджмента для того, чтобы управлять операционной деятельностью служб гостиницы, работать с различными категориями гостей, управлять материально-производственными запасами, уметь организовывать мероприятия и правильно строить взаимоотношения со спонсорами. Одним из факторов успешной деятельности предприятия гостеприимства является создание эффективной системы менеджмента в работе с персоналом.

*Nazarova L.D.*  
Yekaterinburg

## CONCEPT AND FUNCTIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE HOTEL ENTERPRISE

**Keywords:** management in hospitality, personnel management, the personnel, personnel policy.

**Summary.** For successful development of the enterprise the management needs to know management bases to operate operating activities of services of hotel, to work with various categories of guests, to operate material and production stocks, to be able to organize actions and it is correct to build relationship with sponsors. One of factors of successful activity of the enterprise of hospitality is creation of effective system of management in work with the personnel.

В настоящее время гостиничный бизнес развивается очень стремительно не только в России, но и во всем мире. В последние десятилетия были сделаны значительные шаги в сторону применения теории общего менеджмента в индустрии гостеприимства. Ведь для успешного развития предприятия работникам, а тем более руководству необходимо знать основы менеджмента. Эти знания просто необходимы, чтобы научиться управлять операционной деятельностью служб гостиницы, работать с различными категориями гостей,

управлять материально-производственными запасами, уметь организовывать мероприятия и правильно строить взаимоотношения со спонсорами.

Сегодня менеджмент в гостеприимстве определяют как особый вид профессиональной деятельности, направленной на достижение оптимальных результатов на основе рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, применения многообразных принципов, функций и методов менеджмента. Также менеджмент характеризуют как область знаний, в рамках ко-

торой изучаются возможности эффективного управления [1: 184].

Менеджмент как управление в условиях рынка обеспечивает ориентацию гостиничного предприятия на удовлетворение потребностей рынка, на запросы конкретных потребителей, организацию тех видов услуг, которые пользуются спросом и способны приносить предприятию прибыль.

Работа менеджера в гостинице – это производительный труд, характерный для условий комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего процесса производства гостиничных услуг. Возросшие сегодня требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятий, сложностью технологий обслуживания клиентов, необходимостью овладения самыми современными управленческими навыками. Все решения по финансовым, организационным и другим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в сфере организации управления, которые осуществляют контроль за выполнением намеченного плана [2: 178].

Для современного гостиничного менеджмента характерно:

– стабильное стремление к повышению эффективности гостиничного бизнеса;

– высокая степень самостоятельности обслуживающего персонала, обеспечивающая свободу принятия решения тем, кто несет ответственность за конечные результаты функционирования на рынке фирмы или ее подразделений;

– постоянная корректировка целей и программ, средств и методов взаимодействия с клиентами в зависимости от состояния рынка, специфики обслужи-

ваемого контингента, изменений внешней среды;

– ориентация на достижение запланированного конечного результата деятельности фирмы;

– использование современной информационной базы для оптимизации процесса управления гостиничным бизнесом;

– изменение функции планирования – от текущего к перспективному;

– упор на все основные факторы улучшения деятельности гостиницы;

– оценка управления работы персонала в целом только на фундаменте реально достигнутых конечных результатов;

– привлечение всех сотрудников фирмы к управлению;

– осуществление управления на основе предвидения изменений, гибких решений;

– опора на инновации, нововведения в каждом элементе работы гостиницы, нестандартные решения;

– проведение глубокого экономического анализа каждого управленческого решения;

– способность разумно рисковать;

– становление роли маркетинга в гостиничном бизнесе как ключевой [2: 164].

Существуют различные виды менеджмента как специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

Общий или генеральный менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (профит-центров). Функциональный (специальный) менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (управление маркетингом, инновациями).

В любой организации общий и

функциональный менеджмент существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их отношение и сочетание определяют преобладающий тип формальной структуры организации. Виды менеджмента определяются объектами управления в компании:

– административный менеджмент – это разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения;

– инновационный менеджмент – это организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований;

– производственный менеджмент – это организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции;

– экологический менеджмент – организация предупреждения, недопущения и установления последствий вредных воздействий производства на окружающую среду;

– инвестиционный менеджмент – это деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и других выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов;

– творческий (креативный) менеджмент – это деятельность, основанная на стремлении реализовать опыт, знания, идеи, посредством организации производства, маркетинга;

– стратегический менеджмент – это обоснование и выбор перспективных

целей и развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей;

– кадровый менеджмент – это качественное планирование использования работников предприятия, организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования кадров, мотивация и создание благоприятного климата в коллективе [3]. Кадровый менеджмент является неотъемлемой частью гостиничного предприятия. От того как развита система кадрового менеджмента, зависит успешность организации.

Термин «кадровый менеджмент» возник в семидесятые годы прошедшего столетия. Тогда человеческие ресурсы рассматривались как источник неиспользованных резервов, позволяющих наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия [4: 152].

Кадровый менеджмент во многом развивался одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам. Организацию стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп, а человек был поставлен во главу угла всей системы управления. Человеческий фактор, а также его умелое использование на производстве стали стратегическим фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка.

Говоря о кадровом менеджменте, необходимо обозначить различие таких понятий, как кадры и персонал предприятия. Различные толковые словари

определяют данные понятия по-разному. В толковом словаре Ефремовой кадрами является основной состав подготовленных работников какой-либо организации. В то время как персонал обозначается как служащие или рабочие какой-либо организации, принадлежащие к одной профессиональной категории. В толковом словаре Ожегова кадры – это состав работников той или иной отрасли деятельности. Понятие «персонал» характеризуется как личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или иным признакам [5: 360]. Персонал определяют как совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе, но временно не работающих в связи с различными причинами [6]. Оба данных понятия имеют сходные черты и определенные различия. Сходство понятий определяется в том, что кадры и персонал предприятия составляют его работники, осуществляющие свою деятельность. Различия выявляются в значении профессиональных признаков, принадлежащих к определенной группе рабочих (в гостиничном предприятии это группа администраторов, группа горничных, группа работников общественного питания). Таким образом, кадровый потенциал предприятия гостиничного бизнеса – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых в производстве различных видов услуг, входящих в списочный состав предприятия. В списочный состав включаются все работники предприятия, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной его деятельностью [7: 204].

Разделяют также понятия «профессиональные» и «квалифицирован-

ные» сотрудники. Профессиональные сотрудники – это классификация по профессиям рабочих, имеющих специальную подготовку для выполнения определенной работы на основе соответствующих теоретических и практических знаний и опыта. Профессиональные работники – специалисты своего дела, имеющие соответствующую подготовку, занимающиеся деятельностью в качестве зарабатывания средств к существованию.

Квалификационные работники – это классификация работников по признаку наличия у них необходимых знаний, умений, навыков для успешного выполнения определенной деятельности в рамках одной профессии (специальности). Квалифицированные – это специально подготовленные сотрудники, прошедшие проверку знаний в объеме, обладающие определенными навыками и опытом. Сходство данных понятий заключается в том, что квалифицированными и профессиональными называют сотрудников, осуществляющих свою деятельность в организации для достижения поставленной цели. Различия определяются в совершенности определенных знаний, так, квалифицированный сотрудник не всегда является профессионалом в области своей работы. Так, квалифицированные и профессиональные сотрудники могут относиться к кадровой базе организации.

В свою очередь, специфический вид управленческой деятельности, объектом которого являются кадры гостиничного предприятия, получил название кадрового менеджмента [8: 15].

На сегодняшний день в литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «кадровый менеджмент». Одни авторы в определении акцентируют внимание на организацион-

ной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления.

Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В.П. Галенко: «Кадровый менеджмент – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий». Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: «Кадровый менеджмент (менеджмент персонала, экономика персонала) – область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроль персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками».

Характеризуют кадровый менеджмент и как менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации и мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров.

Специалист в области психологии менеджмента Т.Ю. Базаров характеризует понятие «кадровый менеджмент» как одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации [7: 78].

Таким образом, главное, что составляет сущность кадрового менеджмента организации – это системное,

планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников [9: 84].

Само понятие «кадровый менеджмент» в отечественной практике появилось сравнительно недавно. Также в отечественной литературе долго отсутствовало изложение целостной системы и методологии функционального разделения труда в области управления кадрами. Сегодня постепенно происходит осознание значимости того широкого спектра задач и вопросов, которые должны решать предприятия гостеприимства по эффективной организации системы менеджмента для достижения поставленных целей. В связи с этим все чаще на базе традиционных служб (отделов кадров, отделов организации труда и заработной платы) в гостиницах создаются новые службы управления сотрудниками предприятия, которые расширяют круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке эффективных систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов [10: 237].

На сегодняшний день Министерство труда и социальной защиты рассматривает вопросы кадрового потенциала организаций, вводятся новые принципы кадровой работы в системе государственной гражданской службы. В работу современных кадровых служб

вводятся современные кадровые технологии и инструменты:

- прием в электронном виде документов для участия в конкурсе на замещение вакантной должности и проведение первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с идентификацией личности человека, подавшего документа и заполнившего квалификационный тест;

- формирование института наставничества, способствующего карьерному росту;

- становление квалификационных требований к профилю образования, знаний и навыков;

- внедрение системы комплексной оценки деятельности [11].

В настоящее время сущность любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание задач кадрового менеджмента составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства услуг;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- планирование кадровой политики (взаимосвязи с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- развитие системы общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

- стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценивание деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работни-

ка для предприятия;

- налаживание межличностных отношений между работниками, администрацией и общественными организациями;

- организация деятельности многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника [12: 42].

Исходя из вышесказанного, можно выделить следующие цели кадрового менеджмента на предприятии:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования персонала гостиничного предприятия.

Реализация целей и задач кадрового менеджмента осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников [6].

Главным объектом кадровой политики предприятия являются кадры – это работники организации. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит не

только эффективность работы, но и эффективность кадрового менеджмента. Наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми [13: 36].

Сегодня в системе управления гостиничным предприятием особое значение приобретает вопрос, каким образом функции кадрового менеджмента смогут повысить его организационный уровень. Функции системы менеджмента кадров – отрасль общей политики фирмы, так или иначе связанная с человеческим фактором. Набор тех или иных функций системы управления кадрами в разных компаниях различен, так как обычно каждый руководитель выбирает те элементы, которые на его взгляд, лучше подходят к конкретной ситуации (размер фирмы, специфика ее деятельности) и кажутся ему полезными для успешной работы организации. Но, несмотря на все различия между организациями, существует стандартный набор функций кадрового менеджмента, которые в сумме своей представляют кадровую политику организации [4: 115].

Обычно называют следующие основные функции кадрового менеджмента предприятия:

– обеспечение кадрами, подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;

– оформление трудовых правоотношений, организацию оплаты труда;

– развитие отношений с органами рабочего самоуправления, координацию работы по соблюдению техники безопасности, обеспечение каждого подразделения организации квалифи-

цированными кадрами [2: 156].

Но также выделяют и такие функции, как контроль сотрудников. Его задачами являются: изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации, анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления, координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, создание информационной базы по персоналу.

Еще одной современной функцией кадрового менеджмента является осуществление кадрового маркетинга. Его основной задачей является обеспечение организации высококвалифицированными работниками. Кадровый маркетинг представляет собой совокупность мероприятий, направленных на изучение внутреннего и внешнего рынка труда и его сегментирование и реализацию в отношении специальных кадровых подходов, анализ ожиданий сотрудников в отношении служебных перемещений, распространение в рамках организации информации о потребности в кадрах, возможности повысить или изменить квалификацию.

Также в область деятельности кадрового менеджмента на предприятии входит активный поиск специалистов. Крупные организации обычно делают это самостоятельно, например, устанавливая контакты с перспективными студентами учебных заведений при условии того, что те после завершения образования придут на работу в организацию. Мелкие и средние организации обращаются к посредническим фирмам по подбору кадров или специальным лизинговым фирмам, предоставляющим временных и постоянных работников без установления отношений прямого

найма (последние в нашей стране практически отсутствуют) [14: 54].

В основе кадрового менеджмента лежит, в свою очередь, мониторинг – постоянное специальное наблюдение за состоянием кадров, их динамикой, в том числе текучестью, балансом трудовых ресурсов, удовлетворенностью работой, процессами найма, обучения, повышения квалификации, состоянием трудовой дисциплины. Осуществляется организация и проведение специальными фирмами кадрового консалтинга. Эти фирмы выдают на основе исследований рекомендации о путях повышения эффективности кадровой работы [14: 57].

В организационной структуре предприятия кадровый менеджмент осуществляется через кадровую службу. На сегодняшний день число работников сферы управления достигает тридцать процентов от общего состава организации. Поэтому одной из важнейших проблем, решаемых кадровыми службами сегодня, является формирование оптимального управленческого аппарата по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышение квалификации и переподготовки, определение текущей и перспективной потребности в менеджерах, способных профессионально осуществлять свою деятельность в организации, призванными управлять персоналом в

рамках избранной кадровой политики.

Проанализировав понятие «кадровый менеджмент», был сделан вывод, что это специфический вид управленческой деятельности, объектом которой являются кадры гостиничного предприятия. Основными целями кадрового менеджмента являются: повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, повышение эффективности производства и труда, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива гостиничного предприятия. Задачами кадрового менеджмента на предприятии являются: формирование численного и качественного состава кадров, кадровая политика, система подготовки кадров, адаптация работников на предприятии, стимулирование труда, оценка деятельности и аттестация кадров, система развития кадров. К основным функциям менеджмента кадров относятся: обеспечение кадрами, оформление трудовых правоотношений, координация работы по стабилизации условий труда и соблюдение техники безопасности. Таким образом, кадровый менеджмент является неотъемлемой составляющей системы менеджмента на предприятии, нацеленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации и непрерывно взаимодействующий с множеством факторов.

### Библиографический список

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. – СПб. : Питер, 2004. – 357 с.
2. Байлук, В.В.; Ларионова, И.А. Научно-педагогическая школа института социального образования: самореализация субъектов социальной сферы в современном социуме / В.В. Байлук, И.А. Ларионова // Педагогическое образование в России. – 2011. – № 4. – С. 6–11.
3. Беляева, Л.А.; Шлюндт, С.А. Эколого-аксиологические основания современной образовательной среды вуза / Л.А. Беляева, С.А. Шлюндт // Педагогическое образова-

ние в России. – 2014. – № 2. – С. 114–118.

4. Бондаренко, Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие/ Г.А. Бондаренко. – М. : Новое знание, 2008. – 365 с.

5. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/>. – Загл. с экрана.

6. Главный справочник [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.glavsprav.ru> – Загл. с экрана.

7. Дегтерев, В.А. Конкурентоспособность – категория педагогическая / В.А. Дегтерев // Педагогическое образование в России. – 2011. – № 4. – С. 65–69.

8. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учеб. пособие/ И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М., 2009. – 365 с.

9. Елканова, Д.И. Основы индустрии гостеприимства : учеб. пособие/ Д.И. Елканова, Д.А. Осипов, В.В. Романов, Е.В. Сорокина. – М. : Дашков и К, 2009. – 248 с.

10. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом : учеб. пособие/ Г.Г. Зайцев. – СПб. : Северо-Запад, 2009. – 323 с.

11. Инновационный менеджмент / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 270 с.

12. Ларионова, И.А. Формирование профессиональной мобильности будущих специалистов социальной сферы / И.А. Ларионова // Педагогика. – 2010. – № 8. – С. 45–51.

13. Менеджмент человеческих ресурсов / Сост. В.И. Яровой, под ред. Г.В. Щёкина. – К. : МАУП, 1995. – 465 с.

14. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rosmintrud.ru/>. – Загл. с экрана.

15. Радыгина, Е.Г. Профессиональная мобильность и адаптационный потенциал личности специалиста сферы туризма и гостеприимства / Е.Г. Радыгина // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. – 2014. – № 1. – С. 17–20.

16. Радыгина, Е.Г. Формирование сервисных компетенций работника сферы гостеприимства / Е.Г. Радыгина // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 3. – С. 45–49.

17. Румянцева, З.П. Менеджмент организации : учеб. пособие/ З.П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 420 с.

18. Саак, А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства : учеб. пособие/ А.Э. Саак, М.В. Якименко. – СПб. : Питер, 2007. – 432 с.

19. Словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М. : ООО «Издательство Оникс».

20. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 1988. – 423 с.

21. Фишелева, А.И. Развитие творческой активности будущего учителя в процессе освоения мировой художественной культуры / А.И. Фишелева // Педагогическое образование в России. – 2009. – № 1. – С. 51–58.

Статью рекомендует докт. пед. наук, профессор Дегтерев В.А.