

ЛУСТИНА Татьяна Николаевна

Российский государственный университет  
туризма и сервиса (Москва, РФ);  
кандидат экономических наук, доцент;  
lustinat@mail.ru

## Формирование и использование компетентностного подхода к управлению персоналом гостиничных предприятий

*Статья посвящена использованию компетентностного подхода в практике управления человеческими ресурсами гостиничных предприятий. Данная проблематика обсуждается и освещается на многочисленных HR-форумах, ей регулярно посвящаются всевозможные исследования и публикации в специализированных и профильных средствах массовой информации. Несмотря на возрастающую популярность и востребованность компетентностного подхода, имеют место разночтения в понятийном аппарате, все ещё не найдена точка отсчёта, относительно которой можно оценивать различные подходы в определении и использовании компетентностного подхода.*

*Компетентностный подход как HR-технология получила развитие в России на основе зарубежной теории и практики. Однако обеспечение отечественных предприятий и организаций компетентными кадрами становится все более настоятельной потребностью и одной из основных задач развития и повышения конкурентоспособности российской экономики. насыщение рынка туристскими услугами (услугами гостеприимства) в странах с развитой экономикой привело к необходимости осуществления новых инновационных подходов к управлению персоналом предприятий этой сферы деятельности, базирующихся на компетентностном подходе.*

*В статье анализируется использование модели компетенций в практике российских компаний, носящее неутешительный характер. Для эффективного использования и развития профессиональных компетенций работников гостиничных предприятий, с целью накопления персоналом знаний и опыта, способностей создавать уникальные бизнес-процессы и технологии обслуживания гостей, рассмотрена концепция Guest Touch Line(r). На основании использования данного инструмента предложен вариант профиля компетенция для менеджера guest relation гостиничного предприятия.*

*В статье рассмотрено использование компетентностного подхода в обучении и развитии персонала гостиничных предприятий, которое*

**Ключевые слова:**  
компетенции,  
компетентностный подход,  
модель компетенций,  
гостиничные предприятия,  
индустрия гостеприимства,  
профилирование  
должностей,  
развитие персонала,  
системы вознаграждения  
персонала

конкретизировано с учётом генеральной стратегии предприятия. Обозначено три способа управления карьерой персонала гостиничного предприятия. Предложено рассмотреть организацию профессионального обучения персонала гостиницы как комплексный непрерывный процесс, включающий совокупность организационно-экономических мероприятий в области повышения квалификации и роста профессионального мастерства бизнес-инициирующей категории персонала (обозначен пошаговый алгоритм работы по организации обучения персонала гостиницы). Также рассмотрены системы вознаграждения персонала гостиничных предприятий на основе учёта компетенций.

В настоящее время компетентностный подход к системе управления персоналом организации стал её неотъемлемой частью. При разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами организации все чаще стали применять технологии управления компетенциями.

Компетентностный подход обеспечивает организациям новые долгосрочные конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг. Основная задача компетентностного подхода состоит в том, чтобы научить человека управлять собственными знаниями, навыками и умениями, то есть уметь самообучаться и саморазвиваться.

Ещё одной отличительной особенностью компетентностного подхода является то, что для описания компетенций используются различные характеристики (дескрипторы, индикаторы), т.е. проявления в поведении знаний,

навыков и качеств, по которым достаточно легко определить наличие тех или иных компетенций сотрудника. Одновременно они описывают конкретные проявления профессионализма сотрудника при выполнении рабочих заданий и рабочих стандартов [1].

Впервые с 70-80-х гг. XX века использовать модели компетенций в рамках своих организаций начали руководители американских организаций. В конце 90-х гг. эту практику стали применять в Великобритании, Австралии, Канаде, Швейцарии, Испании, странах Скандинавии, Нидерландах, Германии [2].

Сегодня многие российские компании в своей деятельности используют модели компетенций. Данные опроса портала Trainings.ru при поддержке ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» в 2014 г. подтвердили использование модели компетенций в 69% российских компаниях (табл. 1) [3].

Таблица 1 – Использование модели компетенций в практике российских компаний [3]

№	Использование модели компетенций	Кол-во предприятий, %
1	Модель компетенций отсутствует	31
2	Используется для оценки кандидатов при найме и оценке деятельности персонала	31
3	Используется руководителями в ключевых направлениях деятельности	17
4	Модель используется только HR-специалистами	11
5	Модель разработана, но не апробирована и не эксплуатируется	6

Приведённые данные носят неутешительный характер. Как видно из данных таблицы в большинстве случаев модель компетенций либо отсутствует, либо в части эксплуатации носит весьма ограниченный и фрагментарный характер (например, только для отбора кандидатов при найме, либо исполь-

зуется только HR-специалистами, что в корне неверно).

Одним из наиболее популярных методов оценки является центр оценки (ЦО), или ассессмент-центр. Пройдя более чем 30-летний путь развития в России, ЦО зарекомендовал себя как один из самых валидных

методов оценки кандидатов и сотрудников. По данным Федерации оценки персонала, 50% российских компаний, входящих в 150 крупнейших на российском рынке, в последние 8 лет применяли Центры оценки как инструмента оценки компетенций персонала. Однако, несмотря на распространённость метода, российская практика ЦО до настоящего времени не была как следует изучена. У каждого руководителя (HR-менеджера) складывалось своё собственное представление о портрете российского ЦО.

За рубежом метод «Ассесмент Центр» (Центр Оценки) впервые стал применяться в организациях порядка 60 лет назад [4]. В России ЦО появился только в 80-х гг. XX в. Наиболее бурное развитие российского ЦО пришлось на 2000-е годы, поэтому российскую практику использования этого метода оценки вполне можно считать достаточно молодой.

Средний опыт использования ЦО в российской управленческой практике невелик – всего 3 года. На первый взгляд, это может показаться негативным моментом в применении компетенций в России. Однако, в этом можно увидеть и преимущества. Активное развитие технологий оценки персонала, применяемых на отечественных предприятиях, позволяет «молодым» специалистам проще адаптироваться к инновационным изменениям и демонстрировать высокие стандарты исполнения уже на «входе» в организацию.

Главным инструментом оценки персонала в ЦО на сегодняшний день являются моделирующие упражнения. Согласно Стандарту, программа, в которой не содержится ни одного моделирующего упражнения, не может считаться центром оценки. Выбранные моделирующие упражнения должны соответствовать модели компетенций и отражать ключевые задачи целевой профессиональной деятельности.

В российской практике чаще всего используются аналитические кейсы (88,5%) и ролевые игры (86,7%) (табл. 2).

В современных условиях на предприяти-

ях индустрии гостеприимства жёсткую конкурентную борьбу выдерживают только те гостиничные предприятия, которые предоставляют своим гостям качественный гостиничный сервис, что невозможно реализовать без высококвалифицированного, лояльного и мотивированного персонала. Персонал в сфере гостеприимства является неотъемлемой частью гостиничного продукта и, следовательно, качество гостиничного сервиса зависит от профессиональных компетенций человеческих ресурсов.

Таблица 2 – Типы моделирующих упражнений в российском Центре Оценки<sup>1</sup>

№	Моделирующие упражнения	%
1	Case-study	88,5
2	Ролевые игры	86,7
3	Презентации	68,8
4	Групповые дискуссии	63,8
5	без распределения ролей	58,7
5	с распределёнными ролями	58,7
6	Упражнения in-basket (работа с почтой и календарём)	34,9
7	Упражнения на поиск информации (fact finding)	29,4
8	Другие	3,7

Особенность сферы гостеприимства, к которой мы относим гостиницы, – непосредственный контакт с потребителем в процессе оказания услуги большинства сотрудников, а это особенно актуализирует внимание к наличию у персонала соответствующих компетенций.

Ключевые компетенции – набор компетенций, позволяющий работнику выполнять рабочие стандарты максимально эффективно. Эти компетенции имеют определяющее значение для реализации стратегии гостиницы, а именно [5]:

- повышают ценность гостиничного продукта для потребителя;
- способствуют реализации стратегии

<sup>1</sup> Федерация оценки персонала (НК РЧК, 2014 г.). Российский стандарт Центра оценки. URL: <http://dreamcareer.ru/static/doc/0000/0000/0260/260456.594cjvxb1.pdf> (Дата обращения: 10.03.2017).

проникновения на новые рынки;

– не воспроизводятся конкурентами.

Наличие профессиональных компетенций персонала находит непосредственное отражение на качестве обслуживания гостей. Процесс формирования технологий обслуживания гостей на базе компетенций в гостиничных предприятиях представлен на рис. 1.

Концепция гостиничных предприятий

«конкуренция на основе компетенций» является основой конкурентных преимуществ, и, кроме того, оказывает влияние на багаж знаний и опыта гостей предприятия (great guest experience) как главного источника таких преимуществ.

Рассмотрим ключевые компетенции руководителя отдела гостиничного предприятия (табл. 3).



*Рис. 1 – Алгоритм формирования технологий обслуживания гостей на базе компетентностного подхода [6]*

*Таблица 3 – Ключевые компетенции руководителя отдела гостиничного предприятия*

№	Исходные данные	Компетенции
1	Принципы работы гостиницы	Честность по отношению к клиентам, лояльность. Люди – основная цель
2	Ориентация на профессиональное развитие сотрудников гостиницы	Высокий потенциал. Способность к обучению. Мотивация к достижениям
3	Общение со сложными клиентами. Презентации перед большими аудиториями	Стрессоустойчивость, ораторские способности
4	Наличие нестандартных ситуаций, требующих быстрого реагирования	Креативность и реактивность в принятии решений
5	Создание позитивного имиджа и формирования долгосрочных отношений с партнёрами	Умение произвести впечатление на окружающих, способность определять поведенческий тип партнёра и устанавливать с ним долгосрочные отношения
6	Самостоятельность и высокая степень ответственности	Инициативность, самостоятельность, лояльность и ответственность
7	Наличие большого объёма информации на иностранном языке	Знание иностранного языка на хорошем уровне
8	Тип корпоративной культуры	Мотиваторы: коллектив, команда, атмосфера

Управление компетенциями персонала предполагает прогнозирование компетенций, т.е. планирование определённой численности персонала с определённым перечнем компетенций, согласованных с целями профессиональной деятельности.

Для разработки и внедрения высоких технологий обслуживания гостей гостиничное

предприятие нуждается в персонале, который обладает особым набором профессиональных компетенций, способный обеспечить решение стратегических задач.

Внедрение компетентностного подхода позволяет оптимизировать целый ряд бизнес-процессов в управлении персоналом гостиниц (рис. 2).

### Преимущества компетентностного подхода для гостиничных предприятий

Повышение эффективности процесса отбора персонала	Получение необходимых критериев для эффективной оценки персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Появление ориентиров для дальнейшего развития персонала;</li> <li>- Определение критериев монетарной и немонетарной мотивации</li> </ul>
---	--	---

Рис. 2 – Преимущества компетентностного подхода для гостиничных предприятий

К основным преимуществам компетентностного подхода для гостиничных предприятий можно отнести следующие [7]:

- во-первых, быстрее и точнее происходит отбор персонала за счёт возможности сопоставить компетенции кандидата с разработанными моделями (профилями) компетенций;

- во-вторых, компетентностный подход даст возможность руководителю гостиничного предприятия получить необходимые критерии для эффективной оценки персонала;

- в-третьих, проведение оценки на базе компетентностного подхода позволяет выявить «зоны роста» персонала и на основании этого в дальнейшем разработать программы развития компетенций, необходимые для эффективной работы.

Современная HR- практика выделяет два способа использования компетентностного подхода: с использованием генерической и корпоративной моделей компетенций.

Генерическая модель – это модель, в которой уже заданы компетенции и наиболее распространённые поведенческие индикаторы. Консалтинговые компании, к которым об-

ращаются предприятия и организации, как правило, предлагают генерические модели. Преимущества этих моделей:

- возможность быстрого построения профилей должностей методом выбора из предложенного перечня компетенций;

- сбалансированность и универсальность модели.

В качестве примера рассмотрим генерическую модель компании «Хадсон», которую используют уже многие компании России. Компания «Хадсон» предлагает модель компетенций «5 + 1», которая состоит из 5 кластеров, всего – 40 компетенций (рис. 3):

- 1) управление информацией;
- 2) управление бизнес-процессами;
- 3) управление людьми;
- 4) управление собой;
- 5) управление отношениями;

+ кластер компетенций, индивидуальный для каждой компании.

Преимущества использования данной модели заключаются в быстром достижении согласия по приоритетным компетенциям, принятие профиля, а также практическая апробация и научный подход [8].





Рис. 3 – Вариант генерической модели компании «Хадсон»

Таким образом, используя апробированные методы построения модели компетенций, гостиничные предприятия имеют возможность сделать процесс управления человеческими ресурсами более прозрачным, технологичным и управляемым.

На сегодняшний день самое популярное направление HR-деятельности, в котором широко применяются компетенции, является подбор и отбор персонала. Правильная организация модели компетенции позволяет рационально оценить потенциальные возможности сотрудника, выявить те необходимые качества, которые способствуют повышению лояльности сотрудника в организации [14].

Для эффективного использования и развития профессиональных компетенций работников гостиничных предприятий, с целью накопления персоналом знаний и опыта, способностей создавать уникальные бизнес-процессы и технологии обслуживания гостей, рассмотрим концепцию Guest Touch Line(r) – линию точек соприкосновения с Гостями, разработанную в ходе исследований Международным институтом гостеприимства (Париж). Гостиничные предприятия могут использовать данный инструмент для формирования про-

филей компетенций и моделей компетенций, в частности, для сбора информации и анализа работ по моделированию компетенций и индикаторов поведения.

Инструмент Guest Touch Line(r) постоянно применяется в европейской практике гостиничного бизнеса для определения всех возможных вариантов «соприкосновения» с гостем. Используя его, можно выявить зоны удовлетворённости и, соответственно, неудовлетворённости обслуживанием со стороны гостей, понять, где необходимо приложить усилия, чтобы вывести обслуживание на качественно новый, более высокий уровень, и избежать недостатков при оказании сервиса [6]. Основная цель построения линии контакта с гостем – обнаружить эти точки неудовлетворённости и проработать характеризующие их процессы (т.е. разработать поведенческие индикаторы) (рис. 4).

На основании анализа линий контакта с гостем в гостиничном предприятии можно выявить различные ситуации общения с гостем, которые лягут в основу описания индикаторов поведения персонала (положительный и негативный сценарии). Также полученная информация может быть накопительной основой для разработки (совершенствования) корпоративных стандартов гостиничного предприятия.

В качестве примера рассмотрим профиль компетенций для менеджера guest relation гостиничного предприятия, который составлен с учетом использования инструмента Guest Touch Line(r) (табл. 4).

Менеджер Guest Relation (GR) в гостинице – персона ответственная, и это заключается не только в своевременном появлении на рабочем месте без опозданий, а также во взятии на себя ответственности за управление удовлетворённостью гостя, что имеет огромную значимость с точки зрения формирования лояльных гостей, готовых возвращаться в отель вновь и вновь. Неудивительно, что в гостиницах 5 звёзд службу guest relation называют ангельской службой.

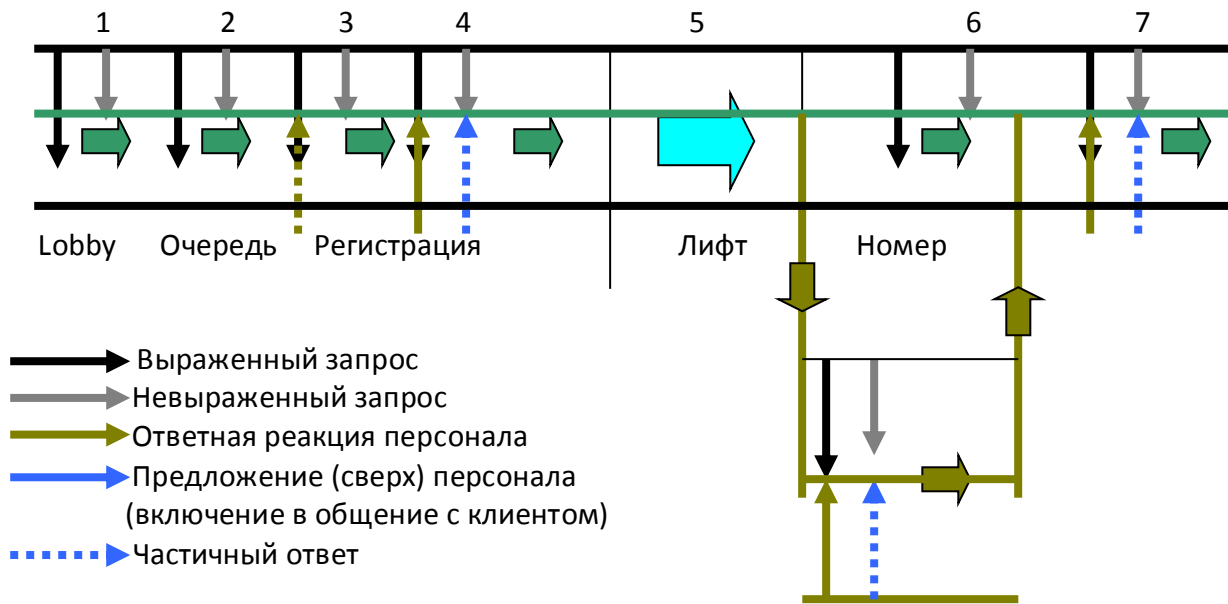


Рис. 4 – Схема взаимодействия персонала отеля с гостями

Использование компетентностного подхода на гостиничных предприятиях в части правильно разработанной модели компетенций и профилирования должностей – это надёжная основа эффективного использования профессионального потенциала персонала и, как следствие, повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия и увеличения количества лояльных гостей.

Рассмотрим использование компетентностного подхода в обучении и развитии персонала гостиничных предприятий [9].

Развитие персонала гостиницы определяется следующими базовыми условиями:

- ✓ потребность гостиничного предприятия в развитии персонала на сегодняшний день и перспективу;
- ✓ потенциал развития персонала гостиницы (т.е. наличие нереализованных компетенций);
- ✓ потребность самого персонала гостиницы в развитии (наличие мотивационной ориентации сотрудника гостиницы на обучение и развитие);
- ✓ возможности гостиничного предприятия (наличие финансовых, трудовых, интеллектуальных, технических и других ресурсов).

На практике развитие персонала взаимосвязано с выбором генеральной стратегии,

которая может конкретизироваться (табл. 5).

Качество трудового потенциала гостиничного работника существенно зависит от качества основных компонентов (элементов) этого потенциала на этапах профессионального развития. Выделяют четыре фазы развития гостиничных работников (табл. 6).

Как показывает опыт гостиничного менеджмента, управление карьерой (как важнейший элемент развития) персонала гостиницы реализуется одним из трёх возможных способов.

Первый путь – внутренняя профориентация. Он заключается в информировании всего персонала о перспективных вакантных должностях в рамках гостиничного предприятия. При этом замещение вакантной должности эффективнее всего осуществлять с помощью конкурсного отбора.

Второй путь – оценка (и отбор в кадровый резерв) тех сотрудников, которые готовы обучаться и переобучаться за счёт средств и в свободное от работы время.

И, наконец, последний, третий путь – работа с теми работниками гостиничных предприятий, которых уже зачислили в кадровый резерв. С ними проводится индивидуальная и групповая работа.

Таблица 4 – Профиль компетенций сотрудника службы guest relation  
(рекомендуемый вариант)

Название компетенции	Компетенция подробно	Полезно	Важно	Критично
<b>1. ТРЕБУЕМЫЕ ЗНАНИЯ</b>				
Иностранный язык (несколько) (upper intermediate)				X
Психология личности			X	
История и культура различных национальностей				X
<b>2. ЛИЧНОСТНО-ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА</b>				
Надёжность	Способность брать ответственность на себя и доводить дело до конца		X	
Рассудительность	Способность точно оценить детали ситуации и действовать по обстановке	X		
Находчивость	Способность находить выход из сложившейся трудной ситуации	X		
Реактивность	Проявление динамизма, быстроты ответа на вопрос гостя		X	
Позитивность	Способность воспринимать замечания и признавать свои ошибки	X		
Гибкость мышления	Быстрое переключение при решении вопросов разных типов		X	
Коммуникативность	наличие большой энергоёмкости, эмоциональных вложений в общение с гостем			
<b>3. УМЕНИЯ И НАВЫКИ</b>				
Умение слушать	Понимать больше, чем слова (смысл) и сверить своё понимание с собеседником			X
Умение находить компромисс	Способность находить вариант решения проблемы, приемлемый и справедливый для всех сторон		X	
Умение организовать процесс обслуживания	Соотнесение обслуживания поставленной цели			X
Презентационные навыки	Презентабельный внешний вид, хорошие манеры, умение создать благоприятное первое впечатление; достижение поставленных целей в процессе общения			X
Навыки взаимодействия с людьми	Успешное взаимодействие с людьми, обладающими иной точкой зрения, ценностями и культурными особенностями		X	
Навыки time-management	Умение планировать своё время и правильно расставлять приоритеты, умение планировать время гостя исходя из его потребностей		X	
<b>4. МОТИВАЦИОННЫЕ И ЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ</b>				
Готовность к обучению	Стремление повышать уровень своей компетентности	X		
Мотивация к достижениям	Готовность реализовывать все свои способности для достижения поставленной цели задач; стремление получить лучший результат из всех возможных	X		
Лояльность к компании	Проявление высокого уровня заинтересованности и преданности работе; правильная расстановка приоритетов; способность проявлять лояльность на уровне поступков и убеждений		X	



Таблица 5 – Взаимосвязь развития персонала гостиничного предприятия с выбором генеральной стратегии

№	Стратегия	Характеристика
1	Концентрированного развития	Специализированное (профильное) обучение и соответствующее продвижение персонала гостиницы. Приоритеты развития отдельных категорий персонала гостиничного предприятия. Развитие персонала через посещение отраслевых выставок, где имеется хорошая возможность узнавать о новых тенденциях на гостиничном рынке
2	Развития будущих работников	Эффективные программы обучения «на входе» и таким образом развитие вновь принятых сотрудников в период их адаптации. Гостиничное предприятие нацелено на обновление и омоложение персонала и формирование положительного HR-бренда
3	Диверсификационного развития	Обучение работников гостиницы вторым профессиям. Ротация кадров. Принятая программа развития персонала в гостинице направлена на улучшение горизонтальных связей, коммуникаций и формирование команд (командообразование)
4	Интегрированного развития	Системный подход к развитию персонала гостиничного предприятия. Оценка персонала. Специализированные обучающие программы. Разъяснение миссии гостиничного предприятия работникам, формирование необходимого поведения в соответствии с общепринятыми нормами гостиничного этикета
5	Мотивационного развития	Анализ потенциала и потребностей работников гостиничного предприятия. Совершенствование системы кадрового продвижения. Профорентация. Организационно-разъяснительная работа в трудовом коллективе гостиницы о целях её кадровой политики
6	Квалификационного развития	Кадровая диагностика персонала. Профессиональные обучающие программы, направленные на восполнение недостающей квалификации работников гостиницы, обновление квалификации (переквалификация) у отдельных работников (групп работников).

Таблица 6 – Фазы развития гостиничных работников

№	Фазы развития	Характеристика
1	Вступительная	Включает найм работников с потенциалом развития, и быстрой адаптации к новым задачам и условиям работы. Эта фаза занимает небольшой период времени
2	Роста	Работники должны находиться длительный период времени на этой фазе. Это достигается путём постановки задач, обеспечивающих цель и интерес
3	Зрелости	Наступает у работников, регулярно демонстрирующих высокое качество работы. При этом они имеют невысокий потенциал роста
4	Насыщения	Наступает тогда, когда качество работы начинает снижаться

В концептуальном плане обучение персонала гостиницы исходит из общего принципа: если гостиничный работник хочет добиться профессионального успеха, он должен постоянно развиваться. Тот, кто не владеет (или не хочет овладевать) новым знанием, теряет своё конкурентное преимущество. Постоянное обучение персонала гостиницы, оценка эффективности обучения свидетельствует о достигнутых успехах в сфере управления че-

ловеческими ресурсами и, как следствие, повышении уровня их трудового потенциала [12].

В рамках современного гостиничного менеджмента необходимо рассматривать организацию профессионального обучения персонала гостиницы как комплексный непрерывный процесс, включающий совокупность организационно-экономических мероприятий в области повышения квалификации и роста профессионального мастерства бизнес-иници-

ирующей категории персонала, сопровождающийся ростом конкурентного преимущества гостиничного предприятия. Такое предприятие способно предоставить безукоризненный гостиничный сервис гостям [10].

Деятельность гостиничных предприятий по обучению и развитию персонала включает следующие этапы:

1) выработку общей концептуальной стратегии обучения и развития персонала;

2) прогнозирование и планирование количественного и качественного состава человеческих ресурсов той или иной квалификации для гостиничной цепи и отдельных гостиниц;

3) профессиональную ориентацию сотрудников, а также неработающей молодёжи по освоению направлений подготовки, связанных с гостиничным сервисом;

4) организацию процесса адаптации персонала, вновь принятого на работу в гостиницу;

5) работу с действующим кадровым резервом;

6) совершенствование личностно-деловых компетенций работников гостиницы.

7) освоение и закрепление в сознании персонала базовых корпоративных ценностей гостиничного предприятия.

Рассмотрим пошаговый алгоритм работы по организации обучения персонала гостиницы (рис. 5).

### 1-й ШАГ

- Анализ работы персонала гостиницы
- Создание списка компетенций
- Разработка профиля компетенций для конкретной должности

### 2-й ШАГ

- Сравнение составленных компетенций с уровнем подготовки работников гостиницы
- Выявление проблем (зон роста)
- Формулировка конкретных целей обучения

### 3-й ШАГ

- Определение форм и методов обучения (внутригостиничное обучение, обучения с отрывом от работы и т.п.)

*Рис. 5 – Предлагаемый алгоритм работы по организации обучения персонала*

Каждое из предлагаемых форм организации обучения персонала гостиничного предприятия имеет как преимущества, так и недостатки, которые в обобщающей форме представлены в табл. 7.

*Таблица 7 – Сравнительная характеристика форм обучения персонала гостиничного предприятия*

№	Внутригостиничное обучение	Обучение персонала с отрывом от работы
1	Соотнесение содержания и сроков обучения с потребностями гостиничного предприятия (+)	Отсутствие взаимосвязи с потребностями гостиничного предприятия, отдалённость от практики, использование теоретизированных программ и методов обучения (-)
2	При возникновении производственной необходимости наличие возможности прерывания обучения и возврат работника на рабочее место (-)	Невозможность прерывания обучения и отзыва работника (+)
3	Наличие психологической скованности обучаемых (-)	Отсутствие психологической скованности обучаемых (+)
4	Использование собственных ресурсов (+)	Привлечение дополнительных ресурсов (+) Ограничение ввода новой информации (-)
5	Экономическая эффективность небольшого количества обучаемых (+)	Экономическая эффективность большой аудитории с уменьшением затрат на обучение (+)
6	Ограниченный выбор квалифицированных преподавательских кадров (-)	Возможность широкого выбора преподавательских кадров высокой квалификации (+)

Внутригостиничное обучение персонала может осуществляться на индивидуальной или групповой основе, например, курсы официантов, барменов и других массовых профессий, связанных с гостиничным обслуживанием. При этом важно, чтобы обучение вышло за рамки текущих служебных обязанностей обучаемых и сопровождалось развитием профессиональных компетенций, а также формированием навыков концептуального мышления.

Как индивидуальный, так и групповой методы внутригостиничного обучения персонала могут осуществляться в форме ученичества, наставничества и инструктажа. Кроме того, применяются также стажировка, ротация и ассистирование [14].

В современных условиях к важнейшим условиям развития гостиничного предприятия, укрепления авторитета на гостиничном

рынке и повышения конкурентоспособности, относят компетенции его сотрудников. Деятельность руководства по обучению и развитию персонала, поиск новаций и нововведений – все это должно способствовать совершенствованию компетенций персонала.

#### Рекомендации по применению компетентностного подхода в управлении вознаграждением персонала гостиниц

Компетентностный подход предполагает оценку персонала через сравнение результативности, качества и сложности осуществлённого труда с эталонными характеристиками в данной должности [11].

На основе оценки компетенций должны формироваться самостоятельные системы оплаты труда. Рассмотрим системы вознаграждения персонала на основе компетентностного подхода, которые могут найти применение в гостиничных предприятиях (табл. 8).

Таблица 8 – Системы вознаграждения персонала гостиничных предприятий с учётом компетентностного подхода

Направления стимулирования	Сущность
Разнообразие компетенций сотрудников	На оплату труда влияет развитие вертикальных и горизонтальных компетенций. Поощряется в большей степени многофункциональность сотрудника (не его профессионализм)
Развитие специализированных (профессиональных) компетенций	Согласно принятой в компании системе стимулирования, на оплату труда влияет профессионализм сотрудника в рамках своей должности (высокая степень выраженности профессиональных компетенций)
Развитие индивидуальных компетенций	На оплату труда влияет перечень компетенций, определяемых конкретным рабочим местом или должностью
Наличие подтверждённых компетенций	На оплату труда влияет предыдущий профессиональный и индивидуальный опыт работника
Наличие потенциальных компетенций	На оплату труда влияет уровень владения теми компетенциями, которые на данном этапе развития гостиничного предприятия не используются

Первые три системы позволяют учесть имеющиеся компетенции, демонстрируемые работниками в процессе своей деятельности, последние две системы учитывают потенциальные компетенции персонала, т.е. тот потенциал, которые при необходимости можно развить) [13]. Следует отметить, что в гостинице может быть сформирована комбинированная система вознаграждения, где учитывается стимулирование развития компетенций,

обеспечивающих сегодняшний успех гостиничного предприятия, а также и успех в ближайшей перспективе развития гостиницы.

Компетентностный подход позволяет эффективно использовать не только материальные, но и нематериальные инструменты системы вознаграждения персонала [12].

Фундаментом конкурентоспособности гостиничного предприятия является его персонал. Прочность этого фундамента опреде-

ляется компетентностью, мотивированностью работников и их способностью к развитию. Для укрепления фундамента и сооружения на нем прочного, соответствующего современным тенденциям рынка фасада, гостиничный

менеджмент должен использовать различный инструментарий, главным из которого является компетентностный подход к управлению персоналом.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. **Нокс J., Bray D.** Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance of White and Black Females // *Personnel Psychology*. 1976. Vol. 29, Iss. 1. Pp. 13-30.
2. **Спенсер Л.М., Спенсер С.М.** Компетенции на работе. М.: ГИППО, 2005. С. 34.
3. **Котельникова Ю.Н.** Необходимость компетентностного подхода в управлении кадрами предприятия. URL: <http://www.confcontact.com/2009new/3-kotelnik.php> (Дата обращения: 10.03.2017).
4. **Баллантайн И., Пова Н.** Ассесмент-центр: полное руководство: Пер. с англ. М.: НИРО, 2008. 201 с.
5. **Зайцева И.В., Каменева В.В.** К вопросу о технологии кадрового обеспечения предприятий сферы гостеприимства // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2014. №9. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/en/2014/09/5881> (Дата обращения: 10.03.2017).
6. **Богачева Т.В., Лустина Т.Н., Панова А.Г.** Повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства на основе использования компетенций // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2015. №4. С. 25-29.
7. **Богачева Т.В., Лустина Т.Н., Панова А.Г.** Влияние конкурентоспособной системы управления персоналом на эффективность деятельности предприятий индустрии гостеприимства // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2014. №12. С. 43-48.
8. **Пахлова И.В.** Оценка компетенций работников организации как основа формирования системы развития персонала // *Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, дек. 2014 г.)*. СПб.: Заневская площадь, 2014. С. 200-205.
9. **Уиддет С., Холлифорд С.** Руководство по компетенциям: Пер. с англ. М.: НИРО, 2008. С. 134-136.
10. **Зайцева Н.А.** Управление персоналом в гостиницах. М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. С. 234.
11. **Армстронг М., Стивенс Т.** Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. С. 123.
12. **Баева В.В., Бокарева Е.В., Егорова Е.Н., Заернюк В.М., Качурина М.М., Леонова В.П., Новикова Н.Г., Подсевалова Е.Н., Силаева А.А., Ульяновченко Л.А., Фаизова Г.Р., Черникова Л.И.** Организация гостиничного дела. М.: Кнорус, 2016.
13. **Хаванова Н.В., Кривошеева Т.М., Осокин В.М.** Использование инструментария маркетинга впечатлений в индустрии туризма // *Сервис в России и за рубежом*. 2014. №3(50). С. 3-14.
14. **Morozova L.S., Morozov V.Y., Havanova N.V., Litvinova E.V., Bokareva E.V.** Ensuring the development of tourism in the regions of the Russian Federation, with account of the tourism infrastructure factors // *Indian Journal of Science and Technology*. 2016. Vol. 9. № 5. Pp. 87599-87604. DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i5/87599.

**Tat'jana N. LUSTINA**

Russian State University of Tourism  
and Service (Moscow, Russia);

**FORMATION AND USE OF THE COMPETENCE  
APPROACH TO THE HOTEL STAFF  
MANAGEMENT** PhD in Economics, Associate Professor;  
e-mail: [lustinat@mail.ru](mailto:lustinat@mail.ru)

*The article is devoted to the using the competence approach in the practice of managing the human resources of hotel enterprises. These issues are discussed and covered in numerous HR-forums; it regularly gets attention of various research and publications in specialized media. Despite the growing popularity and relevance of the competence approach, there are differences in the conceptual system, a reference point has yet to be found about which different approaches can be evaluated in the definition and use of the competence approach.*

*Competent approach as HR-technology has developed in Russia on the basis of foreign theory and practice. However, providing domestic enterprises and organizations with competent personnel is becoming an ever more pressing need and one of the main tasks of developing and improving the competitiveness of the Russian economy. Saturation of the market with tourist services (hospitality services) in advanced economies has led to the need to implement new innovative approaches to the management of personnel of enterprises in this field of activity, based on a competence approach.*

*The article analyzes the use of the competence model in the practice of Russian companies, which has a disappointing character. The author discusses the concept of Guest Touch Line (r) for the efficient using and developing professional competence of employees of the hotel enterprises, and also in order to accumulate knowledge and experience of the personnel, the ability to create unique business processes and the service technologies. Based on the use of this tool, the author proposes a profile of competence for manager of the guest relation in a hotel company.*

*The article considers the use of the competence approach in the training and development of hotel personnel, which is specified in the light of the company's general strategy. Three ways of managing the career of the hotel staff are indicated. The author proposes to consider the organization of professional training of the hotel staff as a complex continuous process, which includes a combination of organizational and economic activities in the field of professional development and professional skill development of the business initiating category of personnel (a step-by-step algorithm for organizing the training of hotel staff is indicated). Also, the system of remuneration of personnel of hotel enterprises is considered on the basis of competence accounting.*

**Keywords:**

competences,  
competence approach,  
competence model,  
hotel enterprises,  
hospitality industry,  
occupation profiling,  
personnel development,  
personnel remuneration  
systems

References

1. **Hock, J., & Bray, D.** (1976). Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance of White and Black Females. *Personnel Psychology*, 29(1), 13-30.
2. **Spencer, L. M., & Spencer, S. M.** (2005). *Kompetencii na rabote [Competence at Work]*. Moscow: GIPPO. (In Russ.).
3. **Kotel'nikova, Yu. N.** (2009). Neobhodimost' kompetentnostnogo podhoda v upravlenii kadrami predpriyatija [The need for a competence approach in the management of human resources].



- URL: <http://www.confcontact.com/2009new/3-kotelnik.php> (Accessed on March 10, 2017). (In Russ.).
4. **Ballantyne, I., & Povah, N.** (2008). *Assessment-centr: polnoe rukovodstvo [Assessment and Development Centers]*. Moscow: HIPPO. (In Russ.).
  5. **Zaitseva, I. V., & Kameneva, V. V.** (2014). K voprosu o tehnologii kadrovogo obespechenija predpriyatij sfery gostepriimstva [In regard to staffing solutions in hospitality industry]. *Ekonomika i menedzhment innovacionnyh tehnologij [Economics and innovations management]*, 9. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/en/2014/09/5881> (Accessed on March 10, 2017). (In Russ.).
  6. **Bogacheva, T. V., Lustina, T. N., & Panova, A. G.** (2015). Povyshenie konkurentosposobnosti i effektivnosti dejatel'nosti predpriyatij industrii gostepriimstva na osnove ispol'zovanija kompetencij [Enhancing marketability and business efficiency of the companies in hospitality industry on the basis of competences use]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti [Labour rate setting and compensation in the industry]*, 4, 25-29. (In Russ.).
  7. **Bogacheva, T. V., Lustina, T. N., & Panova, A. G.** (2014). Vlijanie konkurentosposobnoj sistemy upravlenija personalom na effektivnost' dejatel'nosti predpriyatij industrii gostepriimstva [Influence of competitive capable personnel managing system over business efficiency of the company in hospitality industry]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti [Labour rate setting and compensation in the industry]*, 12, 43-48. (In Russ.).
  8. **Pahlova, I. V.** (2014). Ocenka kompetencij rabotnikov organizacii kak osnova formirovanija sistemy razvitiya personala [Evaluation of the competencies of the organization's employees as the basis for the development of the personnel development system]. *Problemy i perspektivy ekonomiki i upravlenija [Problems and Prospects of Economics and Management]*: Materials of the III Int. Conf. St. Petersburg: Zanevskaya square. (In Russ.).
  9. **Whiddett, S., & Hollyforde, S.** (2008). *Rukovodstvo po kompetencijam [The Competencies Handbook]*. Moscow: HIPPO. (In Russ.).
  10. **Zaitseva, N. A.** (2013). *Upravlenie personalom v gostinichah [Hotel Resource Management]*. Moscow: Forum, NIC INFRA-M. (In Russ.).
  11. **Armstrong, M., & Stephens, T.** (2007). *Oplata truda: prakticheskoe rukovodstvo po postroeniju optimal'noj sistemy oplaty truda i voznagrazhdenija personala [A Handbook of Employee Reward: Management and Practice]*. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks. (In Russ.).
  12. **Baeva, V. V., Bokareva, E. V., Egorova, E. N., Zaernjuk, V. M., & other.** (2016). *Organizacija gostinichnogo dela [Organization of hotel business]*. Moscow: Knorus. (In Russ.).
  13. **Havanova, N. V., Krivosheeva, T. M., & Osokin, V. M.** (2014). Ispol'zovanie instrumentarija marketinga vpechatlenij v industrii turizma [Tourism industry employing personal experience marketing tools]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 3(50), 3-14. (In Russ.).
  14. **Morozova, L. S., Morozov, V. Y., Havanova, N. V., Litvinova, E. V., & Bokareva, E. V.** (2016). Ensuring the development of tourism in the regions of the Russian Federation, with account of the tourism infrastructure factors. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(5), 87599-87604. doi: 10.17485/ijst/2016/v9i5/87599.

**Лустина Т.Н.** Формирование и использование компетентностного подхода к управлению персоналом гостиничных предприятий // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. Вып. 2. С. 73-86. DOI: 10.22412/1995-042X-11-2-6.

**Lustina, T. N.** (2017). Formation and use of the competence approach to the hotel staff management. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 11(2), 73-86. doi: 10.22412/1995-042X-11-2-6. (In Russ.).