Модель компетенций руководителя гостиничного бизнеса

Баранов А.В.
Заместитель директора Южно-Российского института управления – филиала РАНХиГС, г. Ростов-на-Дону

e-mail: a.v.baranov@uriu.ranepa.ru

Котлярова О.В.
Кандидат филологических наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин Владимирского филиала РАНХиГС, г. Владимир

e-mail: olya-apriori@yandex.ru

Аннотация

В статье проанализирована научная литература по проблеме формирования моделей компетенций, представлены результаты исследования методом интервьюирования руководителей отелей премиум-класса. Описаны выявленные критерии, которые могут лечь в основу модели компетенций современных управленцев отельного бизнеса. К таким критериям отнесены лидерство как стратегия, конкретика управленческих решений и последовательность действий, категоричность выполнения принятых решений, лабильность навыков топ-менеджера и постоянное расширение своих возможностей, эмоциональный интеллект, вовлеченность в процесс взаимодействия с клиентами и персоналом, создание, хранение и передача корпоративных ценностей.

Ключевые слова

• модель компетенций • руководители отельного бизнеса • квалифицированные управленческие кадры • отбор персонала •

По нашему глубокому убеждению, компетенции руководителя формируются не только в процессе получения высшего образования, но, прежде всего, в процессе выполнения профессиональных обязанностей. Кризис сферы туризма и гостеприимства вынуждает руководителей отельного бизнеса обнаруживать профессиональные лакуны, иначе – пробелы в профессиональных навыках, которые становятся явными и требуют восполнения в связи с кризисными, изменяющимися условиями работы.

Отметим, что модель компетенций и ее построение интересует большое количество исследователей и формируется в различных профессиональных сферах с учетом различных принципов и подходов.

К примеру, изучаются методики формирования профессиональной компетенции и способы структурирования модели компетенций. Исследователи задаются вопросами, как определить ключевые компетенции, определяющие эффективность специалиста, каким образом ограничить круг компетентностных потребностей и запросов, почему не существует универсальной модели компетенций или способа ее структурирования. С этой точки зрения интересны работы Баранова А.В., Тагаева А.В., Ивлевой О.А., Котляровой О.В. [1]; Ефанова Н.В., Слесаренко И.В., Коваленко А.В. [2]; Кононовой И.Н., Башмаковой Н.В., Винокуровой Е.А., Даньковой И.В. [3]; Е.В. Халина, Б.М. Позднеева [6]; Mirzabayeva Zh.K., Mogilevskaya N.M. [7].

Также, остается значимой проблема обучения и эффективности процесса непосредственного развития необходимых компетенций. Отметим, что с педагогической точки зрения, цифровизация предоставляет дополнительные возможности развивать разноплановые компетенции. К примеру, использование виртуальных симуляторов или компьютерных тренажеров способствует развитию определенных практических навыков. Однако каждая новая методология располагает спектром ограниченных возможностей и не развивает весь комплекс способностей для полноценного развития модели компетенций. Достойны внимания работы Катаргиной Н.А. [4]; Каширина А.И., Стреналюка В.В., Семенова А.С., Островской А.А., Кокуйцевой Т.В. [5].

Вопрос о подборе квалифицированного управленческого персонала остро стоит в каждой организации гостиничного бизнеса. Если ориентироваться на зарубежный опыт подбора управленческих кадров, стоит обратить внимания на 2 модели зарубежной практики.

Американский подход в подборе руководителей предполагает подбор человека под конкретную вакансию. То есть для того, чтобы закрыть вакантную позицию топ-менеджера отеля премиум-класса, реализуется поиск специалиста, полностью подходящего под конкретные, четко сформулированные требования. Такие требования, по сути, раскрывают модель компетенций управленца. Они касаются основного и дополнительного функционала, профессиональных и личных качеств соискателя, его позиции относительно системы ценностей отеля, миссии отеля и корпоративной культуры организации.

Японская модель подбора персонала на топовые позиции отельного управления отличается направленностью на командную работу и активность в коллективе. Происходит подбор вакансии для конкретного кандидата, а не наоборот. То есть предполагается, что под индивида, желающего найти работу необходимо подобрать должность, занимая которую он не просто раскроет собственный профессиональный потенциал, но будет способствовать эффективности командных взаимодействий.

Отечественная практика основывается на зарубежном опыте, но, безусловно, его не повторяет. Каждый отель на пространстве российского туризма и гостеприимства имеет свою специфику, слабые и сильные стороны, свою концепцию, построенную на симбиозе зарубежного опыта и российской практики.

На наш взгляд, логично выстраивать модель компетенций, учитывая два наиболее значимые фактора: востребованность тех или иных профессиональных навыков, основанную на функционале управленца, его обязанностях, зоне ответственности и компетентностный дефицит, который обнаруживается у представителей этой профессии в процессе работы.

Если первый критерий возможно выявить при комплексном анализе функционала и опыта руководителя отельного бизнеса, то второй критерий возможно сформировать, учитывая результаты исследования, полученные при помощи методики интервьюирования или опроса представителей данной профессии.

Коллектив авторов имел возможность проводить исследования, сотрудничая с руководителями гостиниц премиум класса Бутик-отель «39» (г. Ростов-на-Дону) и Double tree by Hilton (г. Москва).

В рамках названного исследования путем интервьюирования руководителей, в обязанности которых входит подбор топ-менеджеров, то есть управленцев самого высокого уровня и квалификации, отличающихся расширенным спектром индивидуальной и коллективной ответственности, были сформулированы критерии, которые могут лечь в основу модели компетенций руководителя отельного бизнеса.

Визуализируем критерии в основе модели компетенций руководителя отельного бизнеса на рисунке 1.

Рисунок 1 – Критерии в основе модели компетенций руководителя отельного бизнеса

Перечислим и проанализируем каждый из них.

1. Первый критерий, которым руководствуются руководители отельного бизнеса при отборе кандидатов на топовые управленческие позиции – это лидерство как стратегия. Топ-менеджер современного отеля, несомненно, обладает лидерскими качествами, однако, личных качеств в проявлении лидерской позиции недостаточно для управления большим количеством персонала. Значимо видеть собственные сильные и слабые стороны, уметь воздействовать на подчиненных без применения эмоционального манипулятивного или силового давления, следовать выбранной причинно-следственной концепции. Другими словами, топ-менеджер осознанно выстраивает стратегию управления, объективно осознавая и оценивая свою ведущую роль, степень и способы воздействия на подчиненных, заранее прогнозируя результативность совместной коллективной деятельности.
2. Другим критерием, определяющим конкурентоспособность кандидатов на топовые позиции руководителей в сфере гостиничного бизнеса, становится конкретика управленческих решений и последовательность действий. В процессе интервьюирования руководителей отелей, был определен один из недочётов действующих топ-менеджеров, заключающийся в расхождении теории управленческого решения и его внедрении в повседневную отельную практику. По словам руководителей отелей, топ-менеджер гостиничного бизнеса должен принимать управленческие решения и осознавать конкретные методы и формы их внедрения в инфраструктуру организации. Видение конкретики, то есть пошаговая, поэтапная и последовательная реализация, таким образом, становится прозрачным, открытым процессом для персонала отеля и его руководителей.
3. Не менее значимым критерием выступает категоричность выполнения принятых решений. На первый взгляд кажется абсурдным, что решения топ-менеджера должны быть категоричными, неизменными. Однако, как показывает практика, изначально категоричная мера претерпевает изменения, адаптируется в рабочем процессе, изменяется в зависимости от готовности и инициативности

персонала. В этой связи управленец отельного бизнеса должен обеспечивать выполнение первоначально принятого решения для достижения планируемого результата. Иначе превентивность принятых мер теряет актуальность.

4. В качестве очередного значимого критерия выступает лабильность навыков топ-менеджера и постоянное расширение своих возможностей. Эта компетенция включает мотивацию и умение обучаться, выходить из зоны комфорта, признавать ошибки и недочеты, находясь на позиции руководителя, стремление к самосовершенствованию и профессиональному развитию, желание заимствовать чужой положительный опыт. К сожалению, большому количеству управленцев, которые занимают топовые позиции, свойственна уверенность в том, что их квалификация и профессионализм не могут быть подвергнуты сомнению. Однако, процессы цифровизации и другие скоростные изменения современного общества предполагают постоянную необходимость обучаться и совершенствоваться даже специалистам высокого уровня.
5. Одной из ведущих компетенций руководителей высшего звена отельного бизнеса признается хорошо развитый эмоциональный интеллект. Традиционно эмоциональный интеллект подразумевает способность индивида распознавать свое эмоциональное состояние и определять эмоции других, а также управлять собственными эмоциями и эмоциями других людей. Топ-менеджеры гостиничного бизнеса общаются с непосредственными руководителями (генеральными директорами) отеля, управляющим и обслуживающим персоналом, с гостями отеля. Их эмоциональный интеллект должен состоять из широкого спектра навыков. Чаще всего топ-менеджеры «вступают в игру», когда остальной персонал не в состоянии справиться с ситуацией. Такие ситуации традиционно возникают по причине конфликта, кризиса, недоразумения. Именно посредством верного и быстрого распознавания эмоций персонала и гостей, а также посредством коррекции своего поведения и поведения своих сотрудников топ-менеджеры стабилизируют кризисные ситуации, выводя участников профессионального диалога на уровень конструктивной коммуникации. Частью развитого эмоционального интеллекта выступает умение применять тактики саморегуляции и профилактики эмоционального выгорания. Руководитель гостиничного бизнеса должен видеть своих подчиненных и объективно оценивать их эмоциональную стабильность. Еще одной неотъемлемой характеристикой развитого эмоционального интеллекта выступает эмоциональное управление, то есть умение воздействовать на коллег, руководителей и клиентов посредством привлечения положительных эмоций. Такое управление возможно при искреннем и заинтересованном отношении к гостям и персоналу отеля, а также посредством внедрения и использования стратегий и систем лояльности не только в отношении клиентов, но и в отношении сотрудников гостиницы.
6. Одним из неотъемлемых критериев, в совокупности определяющих модель компетенций руководителя отельного бизнеса, является вовлеченность в процесс взаимодействия с клиентами и персоналом. Под вовлеченностью подразумевается полноценное присутствие, то есть участие во всех рабочих процессах. Подчиненные должны видеть и осознавать, что топ-менеджер может принимать управленческие решения, менять траектории профессиональных стратегий, основываясь, прежде всего, на реальных ситуациях, в которых функционирует отель и его сотрудники. Руководитель – такой же член команды, который определяет системность процессов. Такая позиция предполагает управление не «сверху», с позиции главного, а с позиции партнера, члена команды, лидера коллектива. Такая позиция помогает руководителю не отстраняться от коллектива, быть его частью и в то же время качественно управлять командой.
7. Следующий критерий связан с предыдущим. Топ-менеджер отельного бизнеса должен быть создателем и хранителем системы корпоративных ценностей организации. Формирование корпоративной культуры, выполнение миссии компании, структурирование норм и правил поведения персонала и гостей складываются в процессе постоянного взаимодействия всего коллектива и определяются управленческой стратегий руководителя. В этой связи личность управленца подразумевает наличие имиджевого компонента. Руководитель не должен подвергать себя (и свою команду) имиджевым, репутационным рискам. С этой точки зрения личность управленца высшего звена имеет тотальное воздействие на формирование и развитие всего коллектива и жизнедеятельность, долговечность отеля.

Отметим, что проанализированные критерии легли в основу компетентностной модели, используемой при разработке дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менед-

жмент в сфере гостеприимства», реализуемой Южно-Российским институтом управления – филиалом РАНХиГС в рамках национального проекта «Демография» федерального проекта «Содействие занятости». Ключевыми темами, освоение которых позволяет совершенствовать актуальные компетенции, стали:

- самоменеджмент руководителя ресторанного / гостиничного бизнеса;
- навыки проактивности и целеполагания руководителя в сфере гостеприимства;
- расстановка приоритетов и управление временем в организации клиентоориентированных процессов;
- правление эмоциями и работоспособностью;
- психология дифференцированного подхода и сервисного мышления;
- внутренние и внешние коммуникации в сфере гостеприимства;
- тактики эффективного общения, ориентация на клиента, этика и культура общения;
- психология делового общения в сфере гостеприимства, конфликтная коммуникация, общение со сложными клиентами;
- компетенции профессионалов в сфере гостеприимства, методики отбора персонала.

Представленные критерии, по мнению авторов, правомерно положить в основу компетентностной модели руководителя отельного бизнеса, однако список критериев и компетенций остается открытым и изменчивым в связи с тем, что управленческие навыки подвержены динамике и совершенствованию.

Список использованной литературы:

1. Баранов А.В., Тагаев А.В., Ивлева О.А., Котлярова О.В. Компетентностная модель сотрудника многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 4. С. 22-27.
2. Ефанова Н.В., Слесаренко И.В., Коваленко А.В. Модель формирования кадрового резерва на основе модели компетенций как элемент обеспечения устойчивости сетевой экономической структуры // Вестник Академии знаний. 2021. № 6 (47). С. 146-150.
3. Кононова И.Н., Башмакова Н.В., Винокурова Е.А., Данькова И.В. Модель формирования профессиональных компетенций в обучающих программах для медицинских работников при организации скрининга шейки матки // Российский вестник акушера-гинеколога. 2019. Т. 19. № 2. С. 21-26.
4. Катаргина Н.А. Разработка модели компетенций персонала организации в контексте формирования экономики знаний // Экономика. Профессия. Бизнес. 2019. № 4. С. 31-36.
5. Каширин А.И., Стреналюк В.В., Семенов А.С., Островская А.А., Кокуйцева Т.В. Возможность создания бизнес-модели как критерий эффективности развития новых компетенций // Евразийский союз ученых. 2017. № 12-2 (45). С. 55-60.
6. Халин Е.В., Позднеев Б.М. Модель компетенций для обеспечения безопасности производства и способ формирования модели компетенций. Патент на изобретение RU 2641249 C1, 16.01.2018. Заявка № 2016152154 от 29.12.2016. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39258389
7. Mirzabayeva Zh.K., Mogilevskaya N.M. Problem aspects of building a competence model of a future language teacher // Bulletin of Kazakh National Women's Teacher Training University. 2019. № 1. С. 145-148.

The competence model of the head of the hotel business

Baranov A.V.
Deputy Director of the South Russian Institute of Management, a branch of RANEPA, Rostov-on-Don

E-mail: a.v.baranov@uriu.ranepa.ru

Kotlyarova O. V.
Associate Professor, PhD, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines of the Vladimir Branch of the RANEPA

E-mail: olya-apriori@yandex.ru

Abstract

The article analyzes the scientific literature on the problem of the formation of competence models, presents the results of the study by interviewing managers of premium class hotels. The identified criteria that can form the basis of the competence model of modern managers of the hotel business are described. Such criteria include leadership as a strategy, specifics of management decisions and sequence of actions, categorical implementation of decisions made, lability of top manager skills and constant expansion of their capabilities, emotional intelligence, involvement in the process of interaction with clients and staff, creation, storage and transfer of corporate values.

Key words

• competence model • hotel business managers • qualified management personnel • personnel screening •

References

1. Baranov A.V., Tagaev A.V., Ivleva O.A., Kotlyarova O.V. Competence model of an employee of a multifunctional center for the provision of state and municipal services // State and municipal administration. Scientific notes. 2018. N 4. P. 22-27.
2. Efanova N.V., Slesarenko I.V., Kovalenko A.V. The model of formation of the personnel reserve based on the competence model as an element of ensuring the sustainability of the network economic structure // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. N 6 (47). P. 146-150.
3. Kononova I.N., Bashmakova N.V., Vinokurova E.A., Dankova I.V. Model of formation of professional competencies in training programs for medical workers in the organization of cervical screening // Russian Bulletin of the obstetrician-gynecologist. 2019. Vol. 19. N 2. P. 21-26.
4. Katargina N.A. Development of a model of competencies of the organization's personnel in the context of the formation of the knowledge economy // Economy. Profession. Business. 2019. N 4. P. 31-36.
5. Kashirin A.I., Strenalyuk V.V., Semenov A.S., Ostrovskaya A.A., Kokuitseva T.V. The possibility of creating a business model as a criterion for the effectiveness of the development of new competencies // Eurasian Union of Scientists. 2017. N 12-2 (45). P. 55-60.
6. Khalin E.V., Pozdneev B.M. The competence model for ensuring production safety and the method of forming the competence model. Patent for the invention RU 2641249 C1, 16.01.2018. Application N 2016152154 dated 29.12.2016. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39258389
7. Mirzabayeva Zh.K., Mogilevskaya N.M. Problematic aspects of building a competence model of a future foreign language teacher // Bulletin of the Kazakh National Women's Pedagogical University. 2019. N 1. P. 145-148.