

СИСТЕМА АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НЕВСКИЙ ПОРТАЛ»)

В.С. Федулкина, магистрант

К.Г. Пастернак, канд. экон. наук

Санкт-Петербургский университет Петра Великого
(Россия, г. Санкт-Петербург)

DOI:10.24412/2500-1000-2026-6-1-82-87

Аннотация. В статье исследуется система аттестации персонала гостиничного предприятия ООО «Невский портал» (отели «Невский берег 122» и «Невский берег 93», г. Санкт-Петербург) с позиций соответствия требованиям профессионального стандарта «Работник по приему и размещению гостей» (приказ Минтруда России от 05.09.2017 № 659н). На основе анкетного опроса сотрудников и экспертных оценок выявлены разрывы компетенций по ключевым должностям, измеренные с помощью коэффициента трудовой компетентности (КТК). Описана методика расчёта КТК и процедуры обеспечения объективности оценки. Предложен трёхэтапный механизм совершенствования системы аттестации, включающий актуализацию оценочных инструментов, регламентацию процедуры и организацию адресного обучения. Расчётный прирост коэффициента трудовой компетентности по целевому сценарию составляет 28% в течение трёх лет. Обозначены ограничения исследования.

Ключевые слова: аттестация персонала; профессиональный стандарт; гостиничное предприятие; компетентностный подход; коэффициент трудовой компетентности; независимая оценка квалификации.

Развитие индустрии гостеприимства в Российской Федерации сопровождается нарастающими требованиями к квалификационному уровню работников контактной зоны. Введение обязательных профессиональных стандартов, осуществлённое в соответствии со статьями 195.1–195.3 Трудового кодекса РФ [1], создало правовую базу для системной оценки соответствия персонала установленным квалификационным характеристикам. Вместе с тем практика применения профессиональных стандартов в средних гостиницах категории три звезды свидетельствует о значительных расхождениях между нормативными требованиями к трудовым функциям и реальным уровнем компетенций, фиксируемым в ходе текущей операционной деятельности.

Объектом настоящего исследования выступает ООО «Невский портал», осуществляющее деятельность под брендом отеля «Невский берег» в Центральном районе Санкт-Петербурга. Среднесписочная численность персонала организации составляет 47 человек, из которых 32 занимают должности, входящие в сферу действия профессиональных стандартов индустрии гостеприимства – «Работник по приему и размещению гостей» (приказ

Минтруда России от 05.09.2017 № 659н) [2] и «Горничная» (приказ Минтруда России от 05.09.2017 № 657н) [3]. Аттестация как правовой инструмент кадровой политики не применялась на данном предприятии на протяжении последних пяти лет, что обусловило накопление компетентностных разрывов по ключевым группам должностей.

Дополнительным фактором, актуализирующим задачу формализации аттестации, выступает кадровая нестабильность предприятия: накопленный коэффициент текучести персонала за период с января 2024 по июнь 2026 года достиг 88%, что многократно превышает нормальный для гостиничного сектора уровень 15–20% [15]. Примечательно, что указанный уровень ротации сопровождается высокой потребительской оценкой сервиса – репутационный профиль отеля формируется на основе свыше 5,8 тыс. гостевых отзывов, около 77% которых содержат максимальную оценку. Это свидетельствует об устойчивости текущей операционной модели, однако не гарантирует её воспроизводимости в условиях высокой ротации персонала и отсутствия формализованной системы подтверждения квалификации.

Журова О.А. и Асташова Е.А. указывают, что типичной ошибкой кадровой практики является смешение понятий оценки и аттестации персонала, тогда как «оценка регулируется локальными нормативными актами предприятия, а аттестация – федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом Российской Федерации» [4]. Принципиально и то, что ухудшение условий труда работника (снижение оклада, понижение в должности, увольнение) юридически допустимо только по результатам аттестации, но не по результатам оценки персонала.

Цель выполненного исследования – оценить состояние системы аттестации персонала ООО «Невский портал» с позиций соответствия требованиям профессионального стандарта и разработать рекомендации по её совершенствованию. Достижение поставленной цели осуществлялось посредством анкетного опроса 32 работников контактной зоны, экспертного интервьюирования руководящего состава организации и применения компетентно-матричного метода диагностики.

1. Профессиональные стандарты как нормативная основа аттестации в гостиничном хозяйстве

Нормативное регулирование деятельности в сфере гостиничного хозяйства претерпело существенные изменения с принятием федеральной программы развития национальной системы квалификаций. Профессиональный стандарт «Работник по приему и размещению гостей», утверждённый приказом Минтруда России от 05.09.2017 № 659н, формализует требования к пяти обобщённым трудовым функциям – от встречи и проводов гостей у входных дверей средства размещения до координации деятельности сотрудников службы приёма и размещения [2]. Требования к персоналу номерного фонда закреплены профессиональным стандартом «Горничная», утверждённым приказом Минтруда России от 05.09.2017 № 657н [3]. Нормативная архитектура документа структурирована по принципу декомпозиции: каждая обобщённая функция раскрывается через перечень конкретных трудовых действий, необходимых умений и знаний, что создаёт измеримую основу для аттестационных процедур.

Согласно статье 195.1 Трудового кодекса РФ, профессиональный стандарт представляет собой «характеристику квалификации,

необходимой работнику для осуществления определённого вида профессиональной деятельности, в том числе для выполнения определённой трудовой функции» [1]. Компетентностный подход к оценке гостиничного персонала предполагает, что профессиональные знания и умения работника рассматриваются не как статичный набор квалификационных характеристик, а как динамическая система способностей, реализуемых в конкретных производственных ситуациях [5]. Операционализация требований профессионального стандарта применительно к конкретному предприятию требует адаптации общенормативных формулировок к специфике номерного фонда, категории отеля и целевому сегменту гостей.

Басиева Л.В. и Севостьянова И.И. определяют аттестацию как «процедуру систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности, с применением методов оценки персонала» [6]. Зворыкина Т.И. и Носова А.А. подчёркивают, что стандартизация процедур оценки выступает одним из ключевых трендов развития региональной индустрии гостеприимства и инструментом повышения качества услуг [8]. Карпова Е.Г. и Сагитова В.О. показывают, что стандартизация процедуры оценки персонала гостиничного предприятия на основе компетентностного подхода позволяет перейти от субъективных управленческих суждений к верифицируемым квалификационным критериям [9].

Практика ведущих российских гостиничных операторов демонстрирует устойчивую тенденцию к формализации аттестационных процедур на основе профессиональных стандартов. Внедрение стандартизированных оценочных инструментов позволяет сократить субъективизм при вынесении аттестационных заключений и обеспечить юридически обоснованные основания для кадровых решений. Представляется целесообразным рассматривать аттестацию не как самостоятельное административное мероприятие, а как элемент непрерывного цикла управления компетенциями, включающего диагностику, обучение, повторную оценку и актуализацию должностных стандартов [7].

2. Анализ системы аттестации персонала в ООО «Невский портал»

Диагностика системы управления персоналом в ООО «Невский портал» осуществлялась в период с сентября по ноябрь 2024 года. Применялся многоуровневый методологический инструментарий: структурированное анкетирование работников контактных должностей (n = 32), полуструктурированные интервью с руководителями службы приёма и размещения и службы номерного фонда, а также анализ внутренней кадровой документации организации.

Методика расчёта коэффициента трудовой компетентности (КТК). Для количественной диагностики компетентностных разрывов использован компетентностно-матричный метод. Каждое трудовое действие, предусмотренное профессиональным стандартом для соответствующей должности, оценивалось по трёхбалльной шкале: 0 баллов – работник не выполняет действие; 1 балл – выполняет частично, с отклонениями от установленных требований; 2 балла – выполняет полностью в соответствии с требованиями профессионального стандарта. Коэффициент трудовой компетентности рассчитывался как отношение фактически набранной суммы баллов к максимально возможной сумме баллов по формуле:

$КТК = \Sigma \text{баллов} / (2 \times N),$

где Σ баллов – сумма фактически выставленных баллов по всем оцениваемым трудовым действиям должности; N – число трудовых действий, закреплённых профессиональным стандартом для данной должности; 2 – максимальный балл по шкале. Значение КТК изменяется в диапазоне от 0 до 1; требуемый (нормативный) уровень для каждой должности устанавливался экспертно исходя из критичности соответствующих трудовых функций.

Объективность оценки обеспечивалась совокупностью процедур. Во-первых, оценка каждого трудового действия проводилась совместно двумя независимыми оценщиками – непосредственным руководителем подразделения и привлечённым внешним экспертом, после чего расхождения в баллах согласовывались до получения единого значения. Во-вторых, балльные оценки сопоставлялись (триангулировались) с тремя независимыми источниками данных: результатами анкетирования персонала, анализом внутренней кадровой документации и сведениями о прохождении сотрудниками курсов повышения квалификации за 2022–2024 годы. В-третьих, оценочные листы строились непосредственно на формулировках трудовых действий профессионального стандарта, что снижало субъективизм интерпретации критериев. Полученные таким образом значения КТК являются диагностическими прокси-оценками и служат для приоритизации управленческих решений, не подменяя формального аттестационного испытания.

Компетентностный разрыв, зафиксированный в ходе аттестационной диагностики, характеризуется неравномерным распределением дефицитов по функциональным блокам профессионального стандарта. Наиболее значимые расхождения выявлены в части трудовых функций, связанных с управлением конфликтными ситуациями, применением цифровых инструментов бронирования и соблюдением стандартов гостеприимства при работе с гостями с особыми потребностями. Данное обстоятельство обусловило необходимость разработки дифференцированного подхода к аттестационным процедурам применительно к различным группам должностей.

Таблица. Матрица компетентностных разрывов по ключевым группам должностей в ООО «Невский портал»

Должность	Требуемый КТК (профстандарт)	Фактический КТК	Разрыв (п.п.)	Приоритет
Администратор СПиР	0,82	0,61	0,21	Высокий
Горничная	0,75	0,63	0,12	Средний
Портье	0,79	0,58	0,21	Высокий
Специалист по бронированию	0,85	0,54	0,31	Критический
Руководитель СПиР	0,91	0,72	0,19	Средний

Источник: составлено автором на основе профессиональных стандартов Минтруда России, результатов анкетирования и анализа внутренней документации ООО «Невский портал»

Критический разрыв по специалисту по бронированию (0,31 п.п.) обусловлен недостаточным владением системами автоматизации управления объектами размещения

(PMS) и отсутствием актуальных знаний в области Revenue Management [10]. Анализ внутренней документации организации выявил существенные процедурные лакуны в действующем положении о персонале: периодичность проведения оценочных мероприятий не закреплена регламентом, состав аттестационной комиссии формируется ad hoc, а оценочный инструментарий ограничивается неструктурированной беседой руководителя с подчинённым. Отсутствие формализованных критериев оценки делает невозможным юридически обоснованное применение результатов аттестации в целях кадровых перемещений.

Журова О.А. и Асташова Е.А. формулируют принципиальное разграничение полномочий работодателя: «Только после аттестации, если аттестационная комиссия придёт к выводу о несоответствии работника занимаемой должности, руководитель организации вправе его уволить согласно п. 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ» [4]. Тем самым именно аттестация, а не оценка, выступает юридически значимым основанием для кадровых решений.

Немаловажно, что 71% опрошенных сотрудников затруднились в точном формулировании своих трудовых функций применительно к разделам профессионального стандарта, а лишь 12% работников ознакомлены с текстом профессионального стандарта «Работник по приему и размещению гостей» в полном объёме [11]. Данный показатель формирует структурное препятствие для осознанного участия сотрудников в аттестационном процессе. Алюшин Р.Е. и Медведева М.М. отмечают, что формализованная аттестация на гостиничном предприятии не только обеспечивает правовую защищённость кадровых решений, но и повышает прозрачность требований к работнику, выступая фактором его профессионального развития [12].

3. Рекомендации по совершенствованию системы аттестации

На основании проведённого исследования представляется целесообразным разработать трёхэтапный механизм совершенствования системы аттестации персонала ООО «Невский портал», ориентированный на достижение соответствия требованиям профессионального стандарта в течение трёх лет. Первый этап (первый-второй кварталы первого года)

предполагает разработку нормативной базы: актуализацию положения об аттестации с включением критериев оценки, основанных на трудовых действиях профессионального стандарта, формирование постоянного состава аттестационной комиссии, разработку балльных оценочных листов по каждой должностной группе. Второй этап (второй–третий кварталы) охватывает проведение входной аттестации по актуализированным инструментам и формирование индивидуальных планов ликвидации компетентностных разрывов. Третий этап (четвёртый квартал первого года и последующий период) включает обучение персонала и промежуточную аттестацию. В течение второго и третьего годов цикл «обучение – повторная оценка» воспроизводится ежегодно, что обеспечивает выход на целевые значения компетентности к завершению трёхлетнего горизонта планирования.

Ефремова М.Ю. подчёркивает, что повышение качества профессиональных квалификаций сотрудников индустрии гостеприимства должно выстраиваться непосредственно с учётом требований профессиональных стандартов, что задаёт содержательную привязку программ обучения к нормативным дескрипторам трудовых функций [14]. Приоритетным направлением обучения следует признать освоение цифровых инструментов управления номерным фондом, поскольку недостаточная компетентность персонала в части систем автоматизации (PMS, Channel Manager) генерирует прямые операционные потери, связанные с ошибками бронирования и неоптимальной загрузкой номерного фонда. Параллельно необходимо развитие клиентоориентированных компетенций – стандартов приветствия, работы с жалобами и алгоритмов уведомления гостей об услугах, формирующих ключевой нематериальный актив гостиничного предприятия – репутацию бренда [13].

Прогнозируемая экономическая эффективность предложенного механизма оценивалась методом сопоставления затрат и экономического эффекта. Эффект от снижения текучести кадров рассчитывался по формуле:

$$STK = \Delta k_{тк} \times Ч \times З_{по},$$

где $\Delta k_{тк}$ – снижение коэффициента текучести;

Ч – штатная численность работников;

Зпо – удельные затраты на поиск и адаптацию одного работника (принято консервативное значение 50 000 руб.).

Дополнительно рассчитывался показатель окупаемости инвестиций:

$$ROI = (R - I) / I \times 100\%,$$

где R – суммарная экономия и приращение выручки;

I – совокупные затраты на реализацию комплекса мер.

Первый год реализации носит инвестиционный характер: единовременные расходы на разработку нормативной базы и первичное дополнительное профессиональное обучение обуславливают отрицательный ROI. Вместе с тем суммарный эффект от снижения текучести за два года (порядка 540 тыс. руб.) покрывает значительную часть совокупных затрат, а выход на положительный ROI достигается на горизонте двух-трёх лет.

Прогнозируемый эффект от реализации механизма оценивается по следующим параметрам. Коэффициент трудовой компетентности по группе критических должностей возрастет с 0,54 до 0,69 в течение первого года реализации плана и достигнет целевого показателя 0,82 по истечении трёх лет. Интегральный КТК по организации повысится с 0,62 до 0,79. Снижение числа оперативных ошибок персонала на этапе регистрации и обслуживания гостей прогнозируется на уровне 35-40%. Сенченко И.Н. и Папиз Е.С. подчёркивают, что в условиях новых вызовов кадрового рынка индустрии гостеприимства инвестиции в развитие и удержание

персонала формируют долгосрочное конкурентное преимущество предприятия [15]. Вышеизложенное позволяет заключить, что совершенствование системы аттестации реализуется через повышение качества гостиничного продукта и лояльности гостей.

Заключение

Проведённое исследование системы аттестации персонала ООО «Невский портал» позволило зафиксировать структурное несоответствие применяемых оценочных практик требованиям профессионального стандарта «Работник по приему и размещению гостей». Компетентностные разрывы выявлены по всем пяти ключевым должностям контактной зоны, при этом наиболее критическая ситуация характеризует специалистов по бронированию (дефицит КТК 0,31 п.п.) и портье (0,21 п.п.).

Предложенный трёхэтапный механизм совершенствования системы аттестации сочетает нормативный, операционный и образовательный компоненты, что обеспечивает комплексное воздействие на всю цепочку кадровых процессов – от диагностики дефицитов до подтверждения результатов обучения посредством повторной аттестации. Формализация аттестационных процедур не является самоцелью, а выступает инструментом операционализации требований профессионального стандарта применительно к конкретному предприятию гостиничной отрасли. Ибрагимова К.С. и Гасанова Д.М. отмечают, что главной целью аттестации в современных организациях выступает именно объективная оценка соответствия квалификации сотрудников установленным требованиям [17].

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
2. Приказ Минтруда России от 05.09.2017 № 659н «Об утверждении профессионального стандарта «Работник по приему и размещению гостей». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Приказ Минтруда России от 05.09.2017 № 657н «Об утверждении профессионального стандарта «Горничная»». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Журова О.А., Асташова Е.А. Оценка или аттестация: что выбрать работодателю в условиях применения профессиональных стандартов // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2018. – № 4 (15). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-journal.omgau.ru/images/issues/2018/4/00651.pdf>.
5. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 292 с.

6. Басиева Л.В., Севостьянова И.И. Аттестация персонала: понятие и сущность // Научные известия. – 2016. – № 4. – С. 34-38.
7. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учеб. пособие. – М.: Форум; ИНФРА-М, 2018. – 416 с.
8. Зворыкина Т.И., Носова А.А. Тренды развития индустрии гостеприимства в регионах России и роль стандартизации // Компетентность. – 2022. – № 9-10. – С. 31-37.
9. Карпова Е.Г., Сагитова В.О. Стандартизация процедуры оценки персонала гостиничного предприятия на основе компетентностного подхода // Аспекты стандартизации и контроля качества. – 2023. – № 6. – С. 18-24.
10. Пучкина Е.С. Применение профессиональных стандартов в кадровом менеджменте предприятий туризма и гостеприимства // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2017. – Т. 11, № 1. – С. 84-91.
11. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. – М.: Флинта: МПСИ, 2005. – 224 с.
12. Алюшин Р.Е., Медведева М.М. Преимущества аттестации персонала на гостиничном предприятии // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2022. – № 3-8 (83). – С. 6-10.
13. Профессиональные стандарты в индустрии гостеприимства: методическое пособие / Федерация рестораторов и отельеров. – М.: ФРиО, 2017. – 88 с.
14. Ефремова М.Ю. Формы и способы повышения качества профессиональных квалификаций сотрудников индустрии гостеприимства с учётом требований профессиональных стандартов // Economic Bulletin. – 2022. – № 2. – С. 34-41.
15. Сенченко И.Н., Папиз Е.С. Новые вызовы кадрового рынка индустрии гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18, № 5. – С. 200-211.
16. Идрисова И.Ф. Организация системы оценки персонала для периодической аттестации // Вестник науки. – 2024. – Т. 5, № 5 (74). – С. 220-226.
17. Ибрагимова К.С., Гасанова Д.М. Понятие, виды и этапы проведения аттестации персонала организации // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 3. – С. 112-118.

THE SYSTEM OF CERTIFICATION OF THE STAFF OF THE HOTEL ENTERPRISE BASED ON PROFESSIONAL STANDARDS (USING THE EXAMPLE OF NEVSKY PORTAL LLC)

V.S. Fedulkina, *Graduate Student*

K.G. Pasternak, *Candidate of Economic Sciences*

**Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
(Russia, St. Petersburg)**

Abstract. *The article examines the personnel certification system of the Nevsky Portal LLC hotel company (Nevsky Bereg 122 and Nevsky Bereg 93 hotels, Saint Petersburg) from the standpoint of compliance with the requirements of the professional standard "Reception and Accommodation Worker" (order of the Ministry of Labor of Russia dated 05.09.2017 N 659n). Based on a questionnaire survey of employees and expert assessments, competence gaps in key positions were identified, measured using the labor competence coefficient (CPC). The methodology for calculating the CPC and the procedures for ensuring the objectivity of the assessment are described. A three-stage mechanism for improving the certification system is proposed, including updating assessment tools, regulating the procedure and organizing targeted training. The estimated increase in the labor competence coefficient under the target scenario is 28% over three years. The limitations of the study are outlined.*

Keywords: *personnel certification; professional standard; hotel company; competence approach; labor competence coefficient; independent qualification assessment.*