МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (МАМИ)»
/УНИВЕРСИТЕТ МАШИНОСТРОЕНИЯ/

Гуманитарно-экономический институт им. В.С.Черномырдина
Факультет экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Дипломный проект

Студент (ка): Капустина Елена Владимировна

Специальность: 080507.65 «Менеджмент организации»

Тема: Разработка системы управленияперсоналом современной организации. Объект исследования МУП гостиница "Альпинист"

Научный руководитель _____ /к.э.н., доцент Д.В. Редин/
Нормоконтролер _____ /к.э.н., доцент И.А.Астафьева/

Допускается к защите дипломного проекта
Заведующая кафедрой _____/к.э.н., доцент, Е.Э. Аленина/

Москва, 2015 г.

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (МАМИ)

Кафедра «Менеджмент»

Утверждаю

"_____"_____20__ г.

Заведующая кафедрой_____

Задание на дипломный проект

Студент ***Кузнецова Елена Владимировна***

Тема: ***Разработка системы управления персоналом современной организации***

Объект исследования*: МУП гостиница "Альпинист"*

задание по сбору и обработке информации (определяются конкретные показатели, которые необходимо включить в банк данных по проблеме и объекту исследования, а также основные источники информации провести ситуационный анализ объекта исследования по состоянию на начало календарного года по схеме, разработанной кафедрой (расчет аналитических показателей, прогнозирование, разработке программ различного уровня))*исследовать подходы к управлению персоналом, изучить наработки отечественных и зарубежных компаний в области функционирования системы управления персоналом*

задание по расчету аналитических показателей, прогнозированию, разработке программ различного уровня

провести анализ и оценить показатели системы управления персоналом предприятия, провести анализ мотивации, системы адаптации и управления карьерой персонала организации. Разработать мероприятия по совершенствованию управления персоналом и провести оценку изменения показателя эффективности до и после их внедрения

Определить цель и задачи проекта; разработать мероприятия и необходимые работы (с применением структурной декомпозиции работ); определить сроки выполнения мероприятий и работ (построить сетевой граф/график Ганта); определить исполнителей и ответственных (матрица ответственности); бюджет и ресурсы на выполнение проекта (план/структура затрат, источники ресурсов); определить эффективность предложенных мероприятий (экономическую/социальную и др.)

Задание выдано 2/23/2014

Руководитель дипломного проекта _____/к.э.н.,профессорФедорчукова С.Г./

Задание принял к исполнению "_____"_____20 г.

_____

Подпись студента

Введение 4
Глава 1 Эффективное управление персоналом гостиничного предприятия как один из критериев успеха в бизнесе
1.1 Сущность и цели управления персоналом 6
1.2 Состояние и анализ современного туристического рынка 10
1.3 Средства размещения в индустрии гостеприимства 17
Глава 2 Анализ системы управления персоналом гостиницы «Альпинист»
2.1 Описание хозяйственной деятельности гостиничного предприятия «Альпинист» 22
2.2 Анализ системы управления персоналом в гостинице «Альпинист». Анализ использования трудовых ресурсов в гостинице «Альпинист» 27
2.3 Выявление проблем в системе управления персоналом в гостинице «Альпинист» 32
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице «Альпинист» 34
3.2 Расчет социально-экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий в гостинице «Альпинист» 42
Заключение 51
Список использованных источников 53
Приложение А 58
ПриложениеБ 59
Приложение В 63
Приложение Г 69

Введение

Неотъемлемой частью любого бизнеса является персонал. Исходя из этого, управление персоналом является важнейшим элементом в развитии всей компании.

Управление персоналом в общей политике управления организацией выходит на первый план. Огромное значение при рассмотрении и создании эффективной стратегии управления персоналом должно уделяться и мотивации персонала, и построению рациональной структуры управления, и обучению персонала, его развитию, оценке, аттестации, а также созданию организационной культуры, способной создать сильную сплоченную команду единомышленников, деятельность которых будет направлена на достижение общеорганизационных целей.

В связи с вышесказанным, тема данного дипломного проекта приобретает свою актуальность. Ведь для вывода предприятий гостиничной индустрии из довольно плачевного состояния в состояние роста как раз и необходимо использовать самые последние достижения в области повышения конкурентоспособности предприятий, где разработка и реализация эффективной стратегии управления персоналом является основным залогом успеха.

Проанализировав в ходе исследования показатели развития туристической индустрии и индустрии гостеприимства, а, также изучив инструментарий и возможные направления достижений в развитии науки и практики управления, мы пришли к выводу, что разработка и реализация системы управления персоналом – это реальный инструмент достижения успеха для гостиницы «Альпинист».

Основной целью данного проекта является разработка методов совершенствования системы управления персоналом гостиницы «Альпинист».

Для достижения цели дипломного проекта были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотрение теоретических аспектов управления персоналом.
2. Анализ состояния современного туристического рынка.
3. Анализ проблем системы управления компании и рассмотрение трудового

потенциала.

4. Разработка программы по усовершенствованию системы управления персоналом.

5. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

При решении поставленных задач применялись такие методы, как:

1. метод экспертных оценок,

2. метод сравнения,

3. корреляционно - регрессионный анализ,

4. метод группировок,

5. метод экономико-математического моделирования,

6. маркетинговый метод.

В качестве объекта исследований данного дипломного проекта выступила система управления персоналом и деятельность гостиничного предприятия Гостиница «Альпинист».

Предметом исследований нашей работы явилось изучение и разработка методологии управления персоналом на примере Гостиница «Альпинист»с последующим применением разработанных методик решения выявленных проблем в практической деятельности предприятий гостиничной индустрии КБР. Изучение потенциала развития исследуемого предприятия и его современное положение, дало нам возможность утверждать, что построение высокоэффективной продуманной стратегии управления персоналом может позволить вырваться Гостиница «Альпинист» в лидеры общероссийского масштаба.

Структура дипломного проекта предполагает наличие 3-х глав, раскрывающих тему работы, а также введение, заключение, библиографический список литературы и приложения.

Глава 1. Эффективное управление персоналом гостиничного предприятия как один из критериев успеха в бизнесе

1.1 Сущность и цели управления персоналом

«Управление» как термин - это понятие, которое включает в себя действия лиц, которые принимают решения. Плановые и оперативные решения неразличимы, основным признаком является порядок их следования.

Теория управления как наука появилась в конце прошлого века и с того времени перенесла множество изменений.

Понятие «научное управление» ввел Луис Брандейс в 1910 году.

Все существующие в современное время определения управления персоналом подразделяется на несколько основных групп:

1.Мотивационные определения.

Маусов Н. считает, что управление персоналом является непрерывнымпроцессом, который направлен на целевое изменение мотивации людей, для того чтобы они добились максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов».

В данном определении и подобных ему определениях отмечена главнаяфункция управления персоналом. Но, эти определения описывают только часть управленческой деятельности, закрывая глаза на множество других её функций.

2. Дескриптивные дефиниции.

«Управление персоналом по мнению Герчиковой являетсясамостоятельным видом работы менеджеров, основнаяцель которых повышение производственной, творческой отдачи и активности сотрудников; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих сотрудников; разработка и реализация политики подбора и расстановки работников; выработка особых правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, которые связаны с обучением и повышением квалификации работников».

В этом определении содержится цель и множество важнейших функций управления персоналом. Основным достоинством этого определения является конкретность и точность определения содержания деятельности по управлению персоналом.

3. Телеологические определения.

В какой-то мере телеологический характер имеет схожие черты с тем, как трактует управление персоналом Герчикова, потому как оно указывает на его основную цель, раскрывая ее через функции. Также в большой степени похожие характеристикисодержится в раскрытии понятия управления персоналом, , данная А. Я. Кибановыми, Д. К. Захаровым. Они описывают данное понятие как «комплекс управленческих мероприятий, обеспечивающие соответствие количественных и качественных характеристик работников и соответствие ихстратегии развития компании».

Телеологические дефиниции при этом не претендуют на полноту и точность в определении содержания понятия управление персоналом, а лишь при этом отмечают главное качество управления сотрудниками в структурефирмы — его функциональную направленность.

4. Дескриптивно-телеологические дефиниции.

Авторы данных дефиниций сочетают характеристику целей управления персоналом с перечислением его основных функций. «Экономика персонала, - по мнению немецких ученых Р.Марра и В.Вебера, это сферадеятельности, которая характерна для всех организаций, и главной задачей которойявляется обеспечение организации требуемым персоналом и целенаправленном их использовании».

Учитывая важность основных определений управления персоналом необходимоотметить цели, преследуемые управленческой деятельностью. В современной литературе цели управления персоналом делятся на две категории: организационные и личные. «Управление персоналом, — по мнению Иванцевича Д.М. и Лобанова А.А., — работа, которая выполняется в компаниях, и способствующая наиболее эффективному использованию сотрудников для достижения перечисленных выше целей».

Первая категория целей обычно является центральной в управлении персоналом. Как правило, их увязывают с обеспечением эффективности работы предприятия. Исходя из этого, управление персоналом определяется как работа с использованием сотрудников длядостижения эффективности компании.

Термин «эффективность предприятия»можно трактовать различными определениями. Некоторые авторы определяют эффективность как способ получения максимальной прибыли; другие же, определяют эффективность организации более развернуто.

По мнению Кричевского Р.Л существует две группы показателей эффективности коллектива и управления персоналом – это психологические и непсихологические. К психологическимпо его мнению относится удовлетворенность персонала членством в трудовом коллективе и трудом, мотивация членов коллектива, авторитет руководителя, самооценка коллектива; к второй группе критериев относятся действенность, экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыльность.

В данномопределении эффективности управления персоналом отражаются ее важнейшиечерты. Но такой тщательный и подробныйанализ эффективности достаточно сложно применить на практике. Некоторые показатели, такие как степень удовлетворения работника коллективом и уровень самооценки коллектива, во многом пересекаются друг с другом. Исходя из этого, более целесообразным, является использование на практике точного и простогоопределения эффективности менеджмента коллектива.

Более общим образомвозможно раскрыть данное понятие как достижение организационных и индивидуальных целей.

В зарубежной литературе для описания целей управления коллективом используются термины «экономическая эффективность» и «социальная эффективность». А экономическаяэффективность в области управления сотрудниками расшифровывается как решениезадач предприятия - экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптации к непрерывно меняющейся среде с мини-

мальными расходами на персонал; социальная эффективность — как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников.

По мнению ученыхМескона М.Х., Альберта М., Хедоури М., эффективность – это «достижение цели или решение задачи с наименьшими затратами», что является дифференцированной характеристикой экономической и социальной эффективности. Согласно их расшифровке, экономическая эффективность - это реализация сотрудниками целей организации, производительности труда и рентабельности, путем экономного использования ресурсов, находящихся в ограниченном количестве.

Социальная эффективность - это степень достижения личных целей работников. Социальная эффективность делится на две составляющие: ориентация на работу и ориентация на отношения с другими людьми.

Характеристика модели эффективности менеджмента коллективасодержит в себя три основные характеристики:

1.Реализацию задач, то есть деятельность сотрудников и вклад в общий успех организации;

2. Восприятие труда, то есть удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потеря рабочего времени;

3. Партиципацию, или участие, то есть групповая идентификация, готовность к решению общих задач и сотрудничеству.

В научной литературе разработан вопрос об эффективности управления персоналом, ее конкретных, эмпирически проверяемых показателях. Лифинец А.С. подразделяет данные показатели на пять групп, из которых три первые группы характеризуют экономическую эффективность, а четвертая и пятая - социальную:

- эффективность результатов работы;
- материальная эффективность;
-нематериальная эффективность производства;
- установки на труд;
- установки на отношения с другими сотрудниками;

Два вида эффективности - экономическая и социальная как дополняют друг друга, так и противоречат между собой. Главная задача управления персоналом заключается в их повышении, в оптимизации их взаимоотношения.

Понятие экономической эффективности направленно в основном на коммерческие организации, работающие в условиях рынка и конкуренции. Важным объектом управления персоналом являются некоммерческие, государственные, организации, которые не ставят задач по получению максимальной прибыли и выживанию в конкурентной борьбе.

Обобщенное понятие экономической эффективности применимо к ним только с существенными поправками, да и то не всегда. Для отражения направленности этой важной сферы управления работниками необходимо ввести новое, общее понятие «деловая эффективность». Деловая эффективность характеризует и управление персоналом некоммерческих организаций, и тогда она означает достижение деловых целей любой организации с минимальным расходованием ресурсов.

Обобщая вышесказанное, можно прийти к выводу, что управление персоналом - это деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой, а также социальной эффективности.[1]

1.2 Состояние и анализ современного туристского рынка

Современная индустрия туризма и гостеприимства сложилась к середине XX века. Этому способствовали достижения научно-технического прогресса в области транспорта: изобретение самолетов, открытие дальних пассажирских авиалиний, изобретение круиза, развитие автомобильного и железнодорожного транспорта. Это всё в совокупности дало большие возможности по продолжительности и протяженности туристских маршрутов, по доступности самых отдаленных регионов, по возможности совершать поездки в довольно короткие сроки. Недаром туризм назвали феноменом XX века.

[1]Барков С.А. Управление персоналом. - М.: ЮристЪ, 2010.

Туризм, согласно всемирной терминологии – это вид деятельность лица, путешествующего в то место, которое находится вне его обычной среды, на тот срок, который не превышает определенный период времени, основной целью путешествия которого не является занятие деятельностью, оплачиваемой из источника в посещаемом месте.

В развитии индустрии туризма можно выделить несколько периодов. Первый период связан с индустриализацией и крупномасштабной рыночной сегментацией гостиничной индустрии в 50-е годы в этот период развивалась сеть придорожных мотелей.

Второй период связан с бурным строительством гостиниц по всему миру в 1960-80-е годы. Рост мирового гостиничного хозяйства стимулировался общим экономическим подъемом и динамично растущим спросом на продукты и услуги индустрии гостеприимства.

Третий период связан с относительной стабилизацией в начале XXI века. После некоторого спада в 1990-е годы сфера туризма характеризуется жесткой конкуренцией, обостряемой подвлияниям таких факторов, как выход на рынок новых компаний, применение маркетинговых стратегий сегментации рынка, развитие стратегий поглощения и консолидации компаний на данном рынке.

Туристский рынок очень зависит от разных экономических, политических, экологических факторов. Здесь возможно создание разнообразных форм предприятий и организаций. В общем смысле это рынок потребителей – туристов. Именно поэтому все предложения на туристском рынке должны быть сориентированы на конкретного потребителя, на его пожелания, вкусы и цели путешествия, поскольку это дает возможность качественного обслуживания, а значит, и повышения конкурентоспособности в туристском бизнесе

В последнее время наблюдается рост туризма опережающего темпы в таких регионах, как Африка, Ближний Восток, Восточная Азия и Тихоокеанский регион, при довольно низких темпах прироста в Европе. При этом Европа лидирует по количеству посетителей. По данным Всемирной туристической организации (ВТО) полное обслуживание одного туриста равно созданию девяти новых рабочих мест, стои-

мость создания которых в несколько раз ниже, по сравнению с другими отраслями народного хозяйства. За последние десять лет туризм остается главным источником новых рабочих мест в европейских странах. От 2,2 до 3,3 млн. дополнительных рабочих мест могут быть созданы уже в ближайшее время в этом сегменте.

Ежегодно число предлагаемых рабочих мест в данной отрасли увеличивается на один процент, исходя их этого туризм является крупнейшим производителем рабочих мест в Европе. Привлекательность туризма как составной части услуг с экономической точки зрения состоит в более быстрой окупаемости вложенных средств и получении дохода в свободно конвертируемой валюте.

Туристический бизнес – это самая развивающаяся отрасль мирового хозяйства, на которую приходится около шести процентов мирового валового национального продукта, семи процентов суммарных капитальных вложений, одиннадцати процентов мировых потребительских расходов и пяти процентов всех налоговых поступлений.

Рост туристической активности, измеряемый в численности прибытия туристов в другие страны и доходов от их обслуживания, представлен в таблице 1.

В России индустрия гостеприимства реально начала формироваться в 1950-е годы, особый толчок в ее развития был дан при подготовке к проведению 22 Олимпийских игр в Москве в 1980 году. В Москве были построены: Центр международной торговли «Совинцентр», включавший два гостиничных комплекса с современной инфраструктурой, введены в эксплуатацию гостиницы «Саяны», «Восход», «Космос», «Севастополь» и т.п. В начале 2000-х гг. в г. Москве функционировало 164 гостиницы с общим числом мест: 65326. По генеральному плану развития г. Москвы в ближайшие годы планируется строительство новых и реконструкция или снос старых гостиниц. При этом приоритетное значение отдается строительству отелей среднего класса.

Но в целом состояние туристского и гостиничного бизнеса в России далеко от тех потенциальных возможностей, которыми страна обладает. По степени привлекательности для туристов Россия находится на 68-м месте в мире. В число критериев, по которым оценивался уровень развития туристской индустрии, входило значение,

какое придается в стране этой отрасли, степень развития и качество транспортной индустрии, безопасность, политические и юридические факторы.

В России на сегодняшний момент работают более пятнадцати тысяч организаций, основой деятельностью которых является туризм, и более тридцати пяти тысяч – туризм в том числе. И не смотря продолжающийся туристический бум в России, влияние индустрии туризма на экономику страны пока незначительно. Оно эквивалентно вкладу государства в развитие этой отрасли и сдерживается отсутствием инвестиций, низким уровнем гостиничного сервиса, недостаточным количеством гостиничных мест, дефицитом квалифицированных кадров.

В российской индустрии туризма занят лишь один работник из трёхсот, что в тридцать раз ниже подобного мирового показателя. Неразвитость туристической инфраструктуры, низкое качество сервиса, устойчивый миф о России, как о зоне повышенного риска привели к тому, что в настоящее время на нашу страну приходится менее одного процента мирового туристского потока. В ближайшие десять - пятнадцать лет туризм мог бы оказать значительное положительное влияние на экономику страны и ее крупных городов. Туризм, являясь выгодной отраслью экономики, может стать при соответствующих условиях важнейшей статьей валового национального дохода России.

Для улучшения экономического эффекта территория России поделена на туристские и экономические районы (таблица 1).

Данные регионы делятся на три категории: с относительно высоким, средним и низким уровнем развития туристской инфраструктуры по сравнению с общим уровнем ее развития в Российской Федерации. Это районирование и прогнозирование емкости туристских ресурсов в России легло в основу разработки целевой федеральной программы: «Развитие туризма в Российской Федерации», которая рассчитана на средне и долгосрочную перспективу. Как видно из Таблицы 1, туристский потенциал России формируется из двух составляющих: рекреационно-познавательных и природно-рекреационных ресурсов и выражается в млн. человеко-дней пребывания туристов в данном регионе в год.

Таблица 1-Распределение туристического потенциала России по экономическим районам, млн. чел/дн. в год, %,2013г. (составлена автором)

Экономические районы	Емкость рекреационно-познавательных ресурсов		Емкость природно-рекреационных ресурсов		Вместимость существующей материальной базы туризма	
	Млн.чел/дн.в год	%	Млн.чел/дн.в год	%	Млн.чел/дн.в год	%
Северный	8,1	3,1	27,3	8	49,6	4
Северо-Западный	42,1	15,9	15,6	4,6	92,6	7,8
Прибалтийский	1,8	0,7	2,6	0,8	14,6	1,2
Центральный	102	38,5	38	11,3	291,9	24,4
Волго-Вятский	13,6	5,1	13,7	4	54	4,5
Центрально-Черноморский	13,8	5,2	2,5	0,7	36,6	3,1
Поволжский	14,4	5,4	23,5	7	100,9	8,4
Северо-Кавказский	36,5	13,8	55,2	16,4	211,7	17,7
Уральский	10,3	3,9	30,2	9	123,4	10,3
Западно-Сибирский	9,7	3,6	24,4	7,2	91,9	7,7
Восточно-Сибирский	8,6	3,2	47,9	14,2	64,2	5,4
Дальневосточный	4,4	1,7	55,6	16,5	66,2	5,5

Распределение поездок в Россию иностранных граждан по целям поездки выглядит примерно так (рисунок 1):

- служебные поездки – 2899,0 тысяч человек, что составляет примерно 28,2% от общего количества;

- туризм – 1837,0 тысяч человек, около 17,9%;

- частные поездки – 3903,1 тысяч человек, примерно 37,9%;

- транзит и обслуживание транспорта – 1651,1 тысяч человек, примерно 16 % от общего числа.

Рассмотрим более подробно динамику поездок иностранных граждан на территорию РФ.

Наиболее популярной зоной туризма Российская Федерация является для граждан Германии. Китая, Великобритании, США, Финляндии, Италии.

Наименее часто в Россию прибывают туристы из Болгарии, венгрии, Мальты, Египта, Иордании, Туниса, Кипра, ОАЭ.

Таблица 2 - Статистика иностранного туризма в России. Иностранные граждане в России.[2]

Цель поездки	2011,чел.	2012,чел.	2012/2011,%	2013,чел.	2013/2012,%
Всего	24932061	28176502	13	30792091	9,28
Туризм	2335977	2570469	10	2664782	3,67
Служебная	5475374	6200596	13	5816764	-6,19

Таким образом, исходя из данных таблицы 2, можно сделать вывод, что количество туристов из-за рубежа в России растет с каждым годом, на 10% в 2012 году по сравнению с 2011, и на 3,67% в 2013, по сравнению с 2012.

Более подробная информация представлена в приложении А.

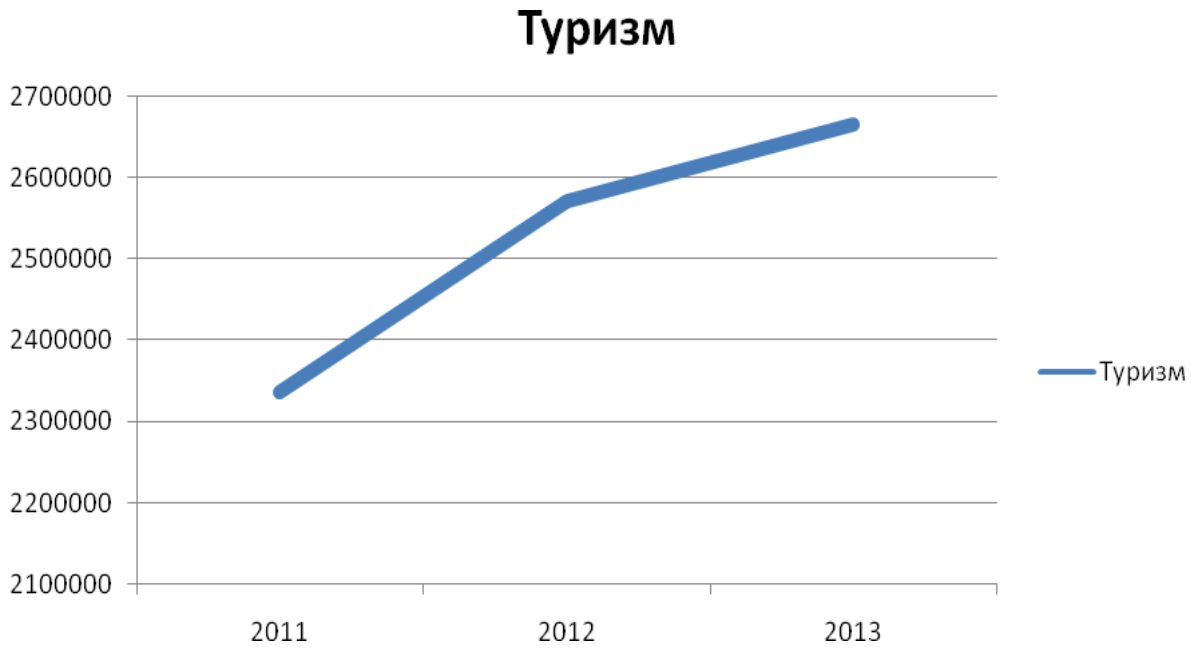


Рисунок 1-Динамика роста туристов из-за рубежа в России (составлен автором)

Рассмотрим динамику роста российских туристов за рубежом.

Наиболее популярными направлениями для российских граждан в 2011-2013гг. являлись Египет, Китай, Испания, Тайланд, Турция, Германия.

Наименее популярными направлениями для российских граждан в 2011-2013гг. являлись Канада, Иордания, Румыния, Словакия.

[2] http://www.russiatourism.ru Официальный сайт Федерального агентства по Туризму

Таблица 3- Статистика российского туризма за рубежом. Российские туристы за рубежом.[3]

Цель поездки	2011,чел.	2012,чел.	2012/2011,%	2013,чел.	2013/2012,%
Всего	43725777	47812920	9	54069079	13,08
Туризм	14495894	15332136	6	18291737	19,3
Служебная	1433340	1195475	-17	1031639	-13,7

Исходя из данных таблицы 3,следует, что наблюдается положительная динамика роста российских туристов за рубежом. На 6% в 2012 по сравнению с 2011, и на 19,3% в 2013 году, по сравнению с 2012.

Более подробная информация представлена в Приложении 2.



Рисунок 2 - Динамика роста российских туристов за рубежом (составлен автором)

Рассматривая концепцию привлекательности туристского обслуживания, невозможно обойти вниманием и такое важное свойство туристского продукта как гостеприимство. Без гостеприимства даже самый совершенный туристский продукт будет выглядеть обезличенным, и турист не получит ожидаемой удовлетворенности той или иной своей потребности. Гостеприимство туристской индустрии – это профессиональное требование, это искусство дать людям почувствовать, что им рады. Составляющими гостеприимства являются внимательность, уважение, любезность персонала.

[3] http://www.russiatourism.ru Официальный сайт Федерального агентства по Туризму

Появление индустрии гостеприимства в значительной степени обусловлено развитием массового туризма. Согласно толковому словарю Уэбстера, «индустрия гостеприимства является сферой предпринимательства, которая состоит из видов обслуживания, опирающихся на принципы гостеприимства,которые характеризуются щедростью и дружелюбием по отношению к гостям».

1.3Средства размещения в индустрии гостеприимства

Современный туризм так же противоречив, как и процессы, происходящие в современном мире. Но именно он стал главным способом формирования человеческих ценностей, основным способом изучения и сохранения исторического, культурного и природного наследия в XXI столетии. В современной литературе распространен термин «индустрия туризма и гостеприимства». Индустрия гостеприимства занимает важнейшее место в структуре международного туризма. Туристские потоки зависят от размера этого сектора индустрии туризма, а также качества предлагаемых услуг. Гостиничная индустрия – это направление предпринимательства, которое основывается на обслуживании, и подчиняется принципам гостеприимства.

Данная сфера заключается в предоставлении гостиничных услуг и организации за вознаграждение проживания в средствах размещения. Средствами размещения являются объекты, предоставляемые туристам эпизодическое или регулярное место для ночевки. В международной практике существует классификация средств размещения, разработанная Всемирной туристской организацией. Отталкиваясь от неё, можно сказать, что все средства размещения подразделяются на две группы: коллективные и индивидуальные (таблица 2), причем отнесение к средствам размещения определяется законодательными актами и нормативными документами каждой страны.

Индустрия гостеприимства исторически сложилась из сектора средств размещения, представленного различными типами гостиничных предприятий. Гостиничное предприятие – это коллективное средство размещения, которое регулярно или иногда предоставляет туристам размещение для ночевки или каком-либо ином по-

мещении, а также обладает следующими признаками: имеет единое руководство; состоит из номеров, число которых превышает определенный минимум; номера сгруппированы в классы или категории в соответствии с имеющейся; материально-технической базой и предоставляющимися услугами; помимо размещения и уборки номеров предоставляется сопутствующие и дополнительные услуги.По российскому законодательству гостиница классифицируется как предприятие временного проживания вместимостью не менее десяти номеров.Аналогичные заведения – это коллективные средства размещения, которые состоят из номеров и предоставляют ограниченные гостиничные услуги: уборку номера, заправку постели, уборку санузла.

Специализированные заведения – это коллективные средства размещения, выполняющие помимо предоставления услуг размещения какую-либо специализированную функцию.Прочие коллективные средства размещения предоставляют ограниченные гостиничные услуги, исключающие ежедневную уборку жилых помещений и заправку постели. К индивидуальным средствам размещения относятся собственные жилища – частные квартиры, виллы, особняки, коттеджи, используемые посетителями-резидентами.Современная гостиница должна создавать комфортные условия для ночевки туриста и предоставлять ему ряд сопутствующих и дополнительных услуг. Исходя их этого гостиница является многофункциональным сооружением и содержит технологически сложное оборудование, системы жизнеобеспечения, а также крупные производственные комплексы (приложение В).

Таблица 4 - Международная классификация средств размещения (составлена автором)

Категория средств размещения	**Разряды средств размещения**	**Группы средств размещения**
1. Коллективные	Гостиницы и аналогичные средства размещения	Гостиницы Аналогичные заведения
	Специализированные средства размещения	Оздоровительные заведения Лагеря труда и отдыха Общественные средства транспорта

Продолжение таблицы 4

Категория средств размещения	Разряды средств размещения	Группы средств размещения
	Прочие коллективные средства размещения	Конгресс-центры Жилища, предназначенные для отдыха Кемпинги Прочие
2. Индивидуальные	Индивидуальные средства размещения	Собственные жилища Арендуемые комнаты Арендуемые жилища У родственников и знакомых Прочие

Индустрия гостеприимства соединяет множество профессий: туризм, гостиничный бизнес, ресторанный бизнес, общепит, организацию конференций, отдых и развлечения, семинаров и выставок, спортивную, музейно-выставочную и экскурсионную деятельность, а также сферу профессионального образования в области гостеприимства.

В последнее время гостиничный рынок обуславливается ростом предложения и сокращением спроса на услуги размещения, что усиливает конкуренцию. Главным направлением при формировании стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе является предоставление услуг более высокого качества. Основным здесь является предоставление услуг удовлетворяющих ожидания целевых клиентов.

Необходимо отметить, что в нынешнее время Гостиница «Альпинист», которая является объектом наших исследований, находится в стабильном положении на рынке гостиничных услуг в городе Нальчик, и имеет в своей категории долю в шестьдесят процентов. Руководство компании, предвидя в скором времени приход на рынок новых конкурентов, а также увеличение количества номеров у небольших конкурентов, заинтересовано в повышении эффективности собственного бизнеса. Поэтому, проблема качества гостиничных услуг достаточно актуальна.

Предоставление услуг высокого качества - это основная часть пристального внимания руководства гостиницы независимо от формы собственности. Стабильное

повышение качества — это не трата, а вложение, основанное на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Данное утверждение основывается на исследовании, которое показывает, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на удержание старого с помощью предложения качественного обслуживания.

Качество гостиничных услуг в большой степени зависит от квалификации и заинтересованности людского капитала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Исходя из этого, особую важность приобретает наличие эффективное системы управления персоналом гостиничного комплекса.

Часто случается так, что персонал не соблюдает требований, установленных руководящим составом, точно так же, как установленные требования не в полной мере отражают требования гостей к качеству услуги. Это «столкновение ожиданий» показано на рисунке 3.

При оценке качества обслуживания гость отталкивается от своих ожиданий. Обслуживающий персонал, который предоставляет обслуживание, исходит из требований руководства и своих ожиданий, которые рассматриваютсяв качестве наиболее вероятной версии ожиданий гостя. Владельцы и руководство гостиницы видят другие ожидания гостя от качества обслуживания и, опираясь на это, а также на внешние нормативные документы, которые содержат обязательные и установленные требования, регламентируют в инструкциях, стандартах, технической документации требования к работе персонала.

Восприятие обслуживания на фоне данного «столкновения ожиданий» сопровождается наивысшими положительными эмоциями гостя, и он дает качеству положительную характеристику если:

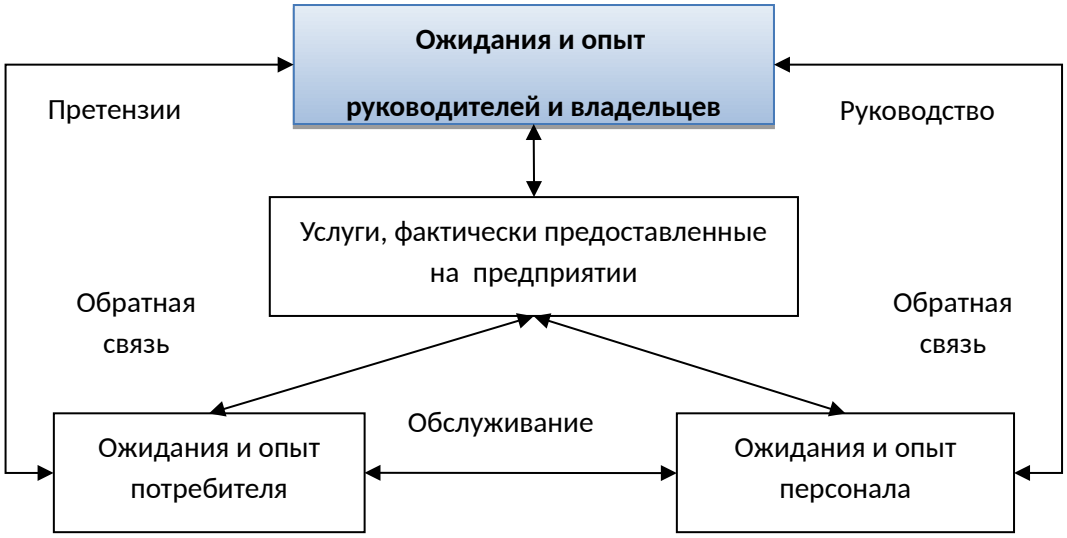


Рисунок 3 - Схема влияния ожиданий заинтересованных сторон на качество услуг (составлен автором)

- совпадают ожидания всех сторон - клиента, обслуживающего персонала, руководящего состава;

- в полном соответствии с совпавшими ожиданиями персонал обеспечивает обслуживание.

Оценка клиентом качества обслуживания в гостинице основывается на его восприятии и формируется в сознании потребителя положительный или отрицательный эмоциональный настрой по отношению к гостиничному предприятию, который характеризует степень соответствия полученного обслуживания ожиданиям потребителя. Количественная характеристика данного эмоционального настроя – это его сила, которая выражена положительным или отрицательным числом в соответствии с определенной шкалой — это и есть оценка гостя качества полученного им обслуживания. Это понятие оценки качества обслуживания распространяется как на все полученное гостем обслуживание в течение его пребывания в гостинице — на весь процесс, так и на отдельный структурный элемент процесса обслуживания.

Глава 2 Анализ системы управления персоналом гостиницы «Альпинист»

2.1 Описание хозяйственной деятельности гостиничного предприятия «Альпинист»

На сегодняшний день Гостиница «Альпинист»- это динамично развивающееся предприятие гостиничной инфраструктуры Кабардино-Балкарской республики. Гостиница располагается на пяти этажах девятиэтажного здания. В гостинице имеются пятьдесят семь номеров с современным оснащением. Для комфорта имеется всё – мебель, телефон, кондиционер, телевизор, холодильник, чайник, сейф.

На территории гостиницы имеется бар, который работает круглосуточно. В нашей гостинице имеется возможность проведения совещаний и конференций, размер конференц-зала позволяет вместить дотридцати человек.

На территории гостиницы имеется удобная автомобильная парковка. Рядом с гостиницей располагается большое количество магазинов, аптек.

Но, все вышеперечисленные преимущества не дают стопроцентной гарантии успеха. Для этого огромное значение имеет внимательное отношение персонала к гостям отеля. Вернется ли гость снова, зависит от всех сотрудников – барменов, горничных, поваров, администраторов и так далее. Персонал гостиницы «Альпинист» высококвалифицированный, обладает необходимыми знаниями и навыками.

В Нальчике имеется множество гостиниц но, безусловно, мы отличаемся от конкурентов.

Персонал очень гостеприимен. Главная цель нашей гостиницы «Альпинист» - обеспечить самый высокий уровень услуг для наших гостей. Мы уделяем огромное внимание высоким стандартам качества.

Рассмотрим организационную структуру управления гостиницей.

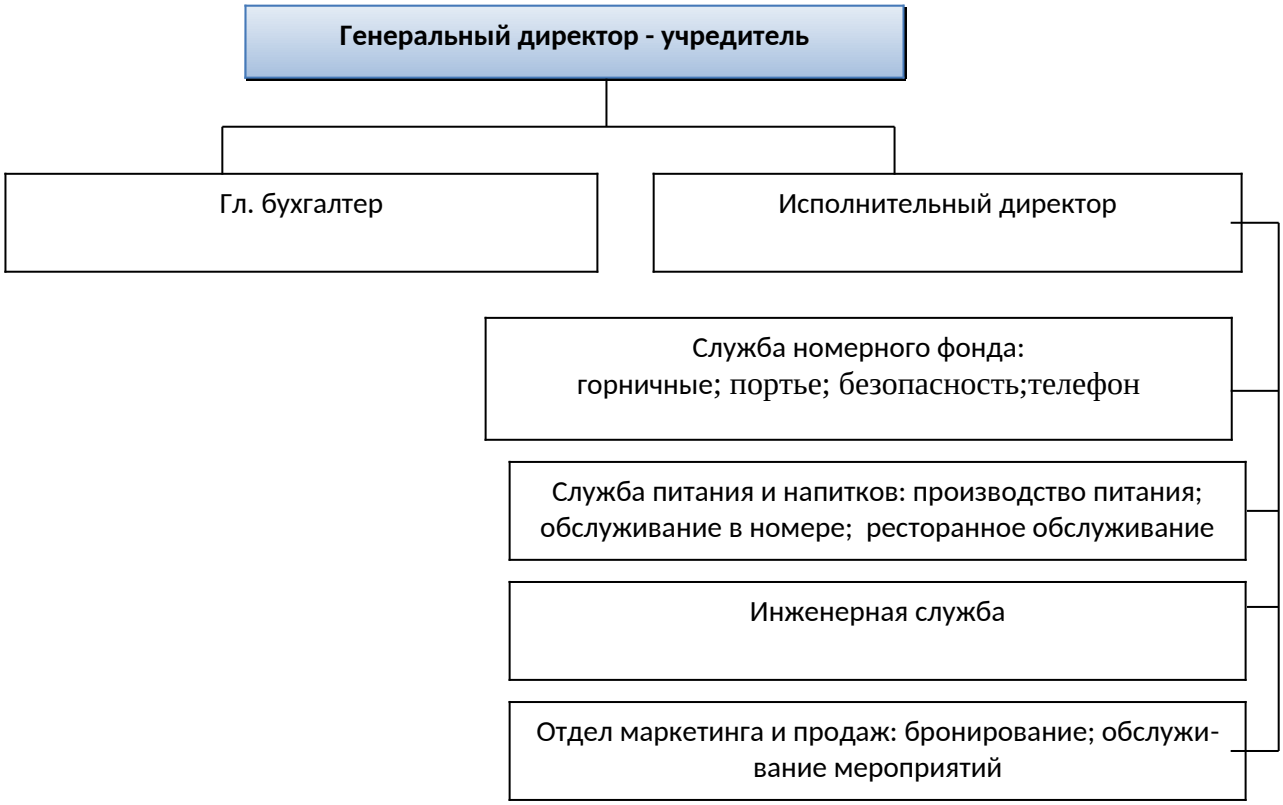


Рисунок 4-Организационная структура управления гостиницей (составлен автором)

Основу изучения организации составляют системный и ситуационный подходы. Организацию можно рассматривать как открытую систему, основные черты которой созданы взаимодействием ее элементов и плотно связаны с внешнем окружением прямого и косвенного воздействия. Внутреннюю среду организации составляют ее структура, культура, ресурсы. Внешней средой воздействия являются потребители, поставщики, правительство, конкуренты, акционеры. Косвенное воздействие внешней среды - это политика, экономика, право, социально-культурные факторы, физико-географические условия.

Внешняя среда - это источник, поставляющий ресурсы в организацию, необходимые для поддержания ее внутреннего потенциала на высоком уровне.

Внешняя среда - это факторы прямого и косвенного воздействия. Проанализируем факторы внешней среды гостиницы «Альпинист», таблица 5.

Все компоненты внешней среды, которые перечислены выше, находятся во взаимодействии друг с другом. Степень их воздействия различна, но изменения одной составляющей приводит к изменениям другой.

Проанализируем факторы внешней среды прямого воздействия гостиницы «Альпинист», таблица 6.

Внутренняя среда гостиницы «Альпинист» характеризуется вследствие проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности, персонала и доминирующей организационной структуры.

Таблица 5-Факторы внешней среды (косвенные) гостиницы «Альпинист»(составлена автором)

Факторы	**Характеристика**
Социальный	Данный фактор является очень важным, потому как оказывает влияние на другие факторы внешней и внутренней среды гостиницы. К социальным факторам относятся рождаемость, средний возраст населения, половая характеристика населения и.т.д. Основное влияние на развитие гостиницы оказывают: рост населения, демографическая структура общества, уровень образования, возрастно-половая характеристика. Также необходимо отметить такое социальное явления как отношение людей к качеству жизни, которое положительно сказывается на развитии гостиницы в последнее время и придает дополнительный стимул, мотивацию.
Экономический	Данный фактор оказывает непосредственное влияние на развитие гостиницы, потому как позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Экономические процессы, которые протекают на всем протяжении существования фирмы, безусловно влияют на ее существование. Нестабильность экономики, влияние инфляции, уровня цен, безработицы, непосредственно отражаются на деятельности гостиницы
Технологический	Данный фактор прямо или косвенно на работу гостиницы. Новинки в области технологий, в частности персональный компьютер, селекторная связь между разными отделами гостиницы, улучшают, делают работу более удобной. Все бухгалтерские документы оформляются с помощью компьютера.
Политический	Данный фактор необходимо изучать для ясного представления о том, что органы власти предполагают предпринять в отношении развития бизнеса. Инфляционное ожидание, возможная смена политической власти, появление новых законов.

Основой для анализа финансово-хозяйственной деятельности является годовая отчетность гостиницы за 2011 и 2012 годы.

Имея данные за эти два промежутка времени можно провести анализ и выявить факторы, которые влияют на увеличение или снижение клиентов,

рассчитать возможный дальнейший рост главных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Анализ работы компании проводится при помощи ряда показателей. Показатели указываются как в абсолютном, так и в относительном выражении.

Анализируя результаты финансово – хозяйственной деятельности гостиницы делаем выводы, что за 2011– 2012 года главные показатели увеличивались, то есть продажа гостиничных услуг выросла 113.24 %, благодаря этому вырос и валовый доход на 643.83 тысяч рублей.

Таблица 6 - Факторы внешней среды прямого воздействия гостиницы «Альпинист» (составлена автором)

Факторы	**Характеристика**
Потребители	Полное и качественное удовлетворение гостиничных услуг – цель деятельности любого гостиничного предприятия. Именно потребитель диктует, какие услуги ему необходимы и по какой цене
Конкуренты	Это организации, с которыми гостинице приходится бороться за клиентов, чтобы обеспечить свое существование. Изучение конкурентов является важным для руководства гостиницы и направлено на выявление слабых и сильных сторон конкурентов, для дальнейшего построения стратегии. Основные конкуренты гостиницы – «Бригантина», «Турист», «Амур», занимающиеся аналогичным видом деятельности в расположенные в непосредственной близости

Положительным моментом в работе гостиницы является снижение уровня издержек на 0.13% в общем объеме, несмотря на их рост в абсолютном выражении.

Результатом увеличения гостиничных услуг является увеличение прибыли гостиницы 109.18%, что составляет 560.37 тысяч рублей. За счет роста данного показателя растет и валовая прибыль, на которую оказывают влияние операционные расходы, уменьшившиеся в 2012 году на 10%.

Прибыль после уплаты налогов, возросших на 8.9 тысяч рублей или на 27.22%, составила 361.8 тысяч рублей, что на 563.35 меньше показателя 2011 года.

Необходимо рассмотреть состав работников организации по штатному расписанию и тщательно проанализировать трудовые ресурсы гостиницы.

Главная часть любой компании это персонал, от работы которого зависит достижение общей цели предприятия, реализация и повышение эффективности

работы, и многие другие экономические показатели. Именно поэтому главной задачей при анализе управления персоналом является изучение его численности, структуры, текучести кадров.

Из полученных данных видно, что основная часть работников относится к возрастной категории свыше сорока лет. За рассматриваемое время их количество не изменилось, и составляет девять человека, но удельный вес этой категории увеличился из-за увольнения одного работника. Минимальная часть - это возрастная группа от двадцати пяти до тридцати лет, их всего три человека, эта часть не менялась в течение двух лет. Изменение произошло в группе работников до двадцати пяти лет, из-за увольнения одного сотрудника. Человек, входящий в категорию от тридцати до сорока лет, занимает высший уровень управления. Можно отметить традиционную расстановку работников, при которой на высшем уровне управления находятся сотрудники постарше, а на более низком – по моложе.

Эффективность деятельности компании складывается под влиянием факторов, которые обеспечивают изменение конечных результатов деятельности при рациональном использовании всех видов ресурсов и затрат. С учетом анализа системы показателей эффективности определяют мероприятия, которые направлены на повышение эффективности их работы. Последним этапом подведения итогов работы предприятия является анализ эффективности деятельности компании.

Главными факторами, которые влияют на работу компании, являются: дисциплина коллектива, специализация компании, ответственность сотрудников, обновление основных фондов, текучесть кадров, условия труда сотрудников, организация рабочих мест, заинтересованность работников в достижении высоких результатов работы, применение прогрессивных форм.Кроме оценки эффективности управления нужно обратить внимание на то, как руководящий состав гостиницы оценивает социально - экономическую эффективность управленческой точки зрения.Анализируя полученные данные нужно отметить, что, по мнению руководства, эффективность довольно низкая, составляет 17.9 баллов. Исходя из этого, приходим к выводу что, в дальнейшем руководству нужно совершенствовать и внедрять новые наиболее эффективные действия, реализация которых повысит степень эффективности управле-

ния до оптимального уровня.

2.2 Анализ системы управления персоналом гостиницы «Альпинист». Анализ использования трудовых ресурсов гостиницы «Альпинист»

Существуют несколько элементов стратегии управления персоналом в гостинице:

- отбор персонала;
- оценка персонала;
- развитие персонала;
- мотивация персонала.

Отбор персонала – начальная стадия стратегии управления персоналом. Отбор персонала осуществляет Служба персонала гостиницы.

При наборе персонала руководящий состав гостиницы пользуется следующими критериями и принципами, рисунок 5.

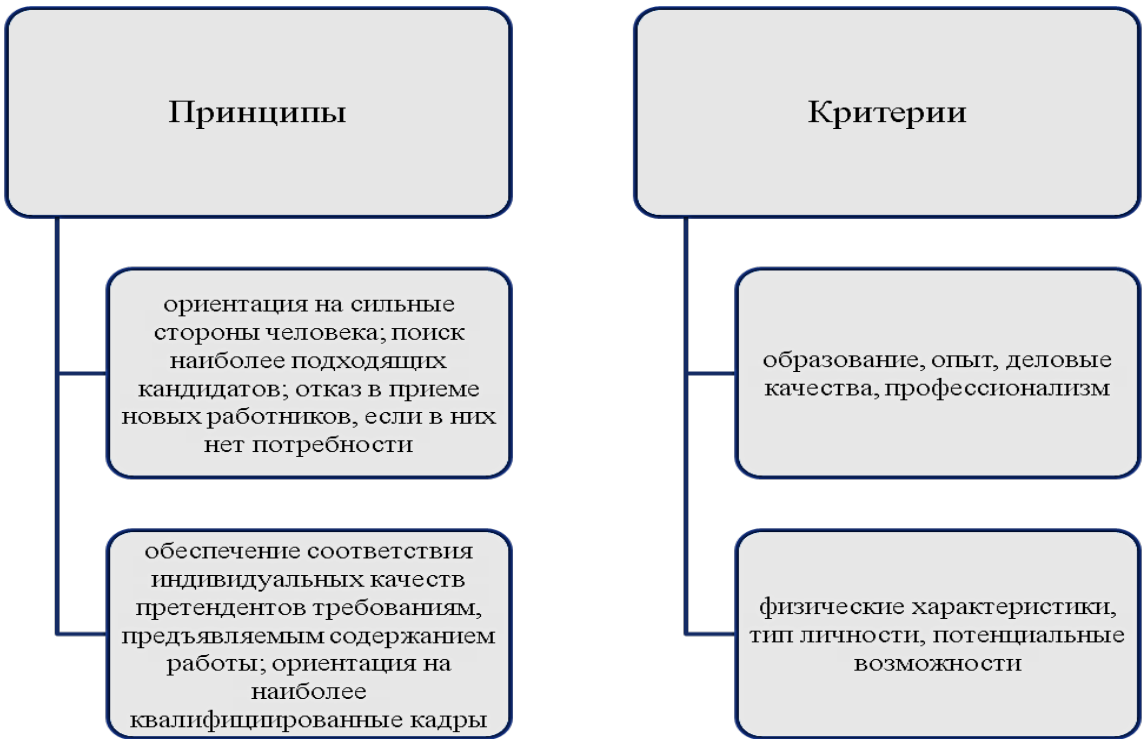


Рисунок 5-Принципы и критерии, используемые руководством гостиницы «Альпинист»при наборе кадров (составлен автором)



Рисунок 6- Оценка персонала директором гостиницы «Альпинист» (составлен автором)

В гостинице ответственным за оценку персонала является непосредственно директор. Он отвечает за полноту и объективность информационной базы, необходимой для текущей оценки. Оценка персонала в гостинице проводится следующим образом, рисунок 6.С помощью проведения оценки персонала в гостинице решаются определенные задачи, рисунок 7.

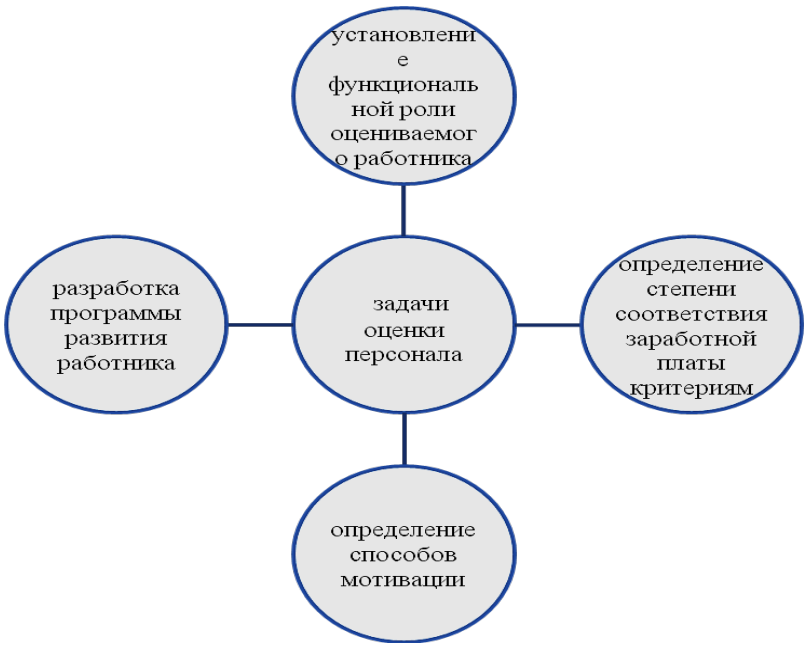


Рисунок 7- Задачи, решаемые с помощью оценки персонала в гостинице «Альпинист» (составлен автором)

Данная оценка так же помогает в решении дополнительных задач:

- установление контакта с работником по профессиональным и организационным моментам;

- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Главным методом воздействия на систему управления работниками для обеспечения ее эффективности является обучение сотрудников. Система переподготовки и повышения квалификации кадров немедленно реагирует на изменения необходимости в рабочей силе и предоставляет сотрудникам возможность обучаться в соответствии с их интересом.

В данный момент в гостинице на практике такие методы не применяются. Осуществляется только лишь подготовка кадров перед принятием на должность.

Основываясь на принципах и функциях были сформированы методы управления сотрудниками гостиницы, при помощи которых руководящий состав может воздействовать на персонал, таблица 7.

Таблица 7- Методы управления персоналом, используемые руководством гостиницы «Альпинист» (составлена автором)

Методы	**Меры воздействия**	
Административные	Распорядительные	Распоряжение руководства, координация работ, контроль исполнения
	Материальная ответственность	Депремирование, штраф
	Дисциплинарная ответственность	Выговор, увольнение
Экономические	Оплата труда	Премия, вознаграждение
Социально-психологические	Социальные	Наблюдение, собеседование
	Психологические	Убеждение, просьба, похвала, запрещение

Долгосрочное планирование кадров в гостинице не практикуется. При освобождении должности объявляется конкурс на неё. Поиск кандидатов чаще всего начинается с размещения объявления в СМИ, а также с информирования сотрудников о свободной должности. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.Набор кадров – основной момент

работы гостиницы, так как от качества подобранных сотрудников зависит эффективность работы гостиницы и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются пустой тратой денег, а хорошие кадры – удачный способ их вложения.

Проанализируем использование трудовых ресурсов гостиницей.

Таблица 8- Среднесписочная численность персонала гостиницы «Альпинист» в 2011-2013гг. (составлена автором)

Персонал	2011	2012	2012/2011	2013	2013/2012
Руководство	2	2	-	2	-
Старший обслуживающий персонал	12	12	-	15	3
Младший обслуживающий персонал	13	15	2	17	2
Другие специалисты	11	12	1	13	1
Всего	38	41	3	47	6

То есть, численность персонала растет медленными темпами. Так в 2012 по сравнению с 2011 численность увеличилась в среднем на 3 человека, а в 2013 на 6 человек. Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой – изучение ее движения. Проанализируем движение рабочей силы в гостинице за 2011-2013гг.Для этого рассчитаем следующие коэффициенты: Коэффициент оборота по приему персонала; Коэффициент оборота по выбытию; Коэффициент текучести кадров; Коэффициент постоянства состава персонала.

Таблица 9-Характеристика движения рабочей силы в гостинице «Альпинист» за 2011-2013гг. (составлена автором)

Показатель	2011	2012	2012/2011	2013	2013/2012
Коэффициент оборота по приему персонала	0,13	0,07	-0,06	0,15	0,08
Коэффициент оборота по выбытию	0,08	0	-0,08	0,02	0,02
Коэффициент текучести кадров	0,02	0	-0,02	0	0
Коэффициент постоянства состава персонала	0,8	0,9	0,1	0,8	-0,1

Таким образом, наименьшая текучесть кадров наблюдается в 2012 и 2013 годах. Напряжение в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снято путем более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения вышеперечисленных мероприятий.

Если предприятие расширяет свою деятельность, увеличивает производственные мощности, создает новые рабочие места, то необходимо определить дополнительную потребность в трудовых ресурсах по категориям и профессиям и найти источники их привлечения.

На основании баланса рабочего времени, отчета по труду и табельного учета составим баланс рабочего времени по организации, по каждому ее подразделению и каждой категории работников.

Таблица 10 – Использование рабочего времени гостиницы «Альпинист» за 2011-2013гг. (составлена автором)

Показатель	**2011**	**2012**	**2012/2011**	**2013**	**2013/2012**
Среднегодовая численность рабочих	38	41	3	47	6
Отработано человеко-дней этими рабочими	11400	12300	900	14100	1800
Отработано человеко-часов этими рабочими	136800	147600	10800	169200	21600
Среднее число дней, проработанное каждым рабочим	300	300	-	300	-
Продолжительность рабочего дня	12	12	-	12	-
Отработано одним рабочим за год	3600	3600	-	3600	-

Приведенные в таблице 10 данные позволяют установить, что в анализируемой организации имелись недостатки и положительные моменты в

использовании рабочего времени. Также следует отметить, что за 2011-2013гг. абсолютно не менялись следующие показатели:

- среднее число дней, проработанное каждым рабочим;
- продолжительность рабочего дня;
- отработано одним рабочим за год.

Это свидетельствует о стабильном рабочем графике в компании и отсутствии отклонений от режима работы.

2.3 Выявление проблем в системе управления персоналом в гостинице «Альпинист»

Основываясь на проведенном анализе финансово – хозяйственной деятельности гостиницы выявим недостатки и преимущества в управлении персоналом и поместим их в таблицу 11.

Таблица 11 - Преимущества и недостатки системы управления персоналом гостиницы «Альпинист» (составлена автором)

Преимущества	Недостатки
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств; При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение; Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке; Учет мнений персонала	Отсутствие долгосрочного планирования кадров; Отсутствие четкой кадровой политики; Отсутствие кадрового резерва; Возрастной ценз; Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах; Отсутствие поощрения инициативы персонала; Частичное отсутствие материального стимулирования; Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне

Данные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом. Устранение данных минусов должно привести к решению большого количества проблем, например, больничные листы, отпуск.

Руководителям нужно обратить своё внимание на указанные выше недостатки, так как в итоге они отражаются на результате работы гостиницы.

Для использования трудового потенциала в полном объеме, для обеспечения персоналом, для продуктивной работы сотрудников нужно четко определить главные направления работы с сотрудниками.

Подбор кадров осуществляется только тогда, когда возникает необходимость занятия вакансий. Из-за допускаются ошибки: запаздывание в обеспечении торгового процесса нужными работниками, прием персонала не соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Дефицит сотрудников весьма ощутим во время отпусков или болезней работников. Это отражается на результате работы гостиницы в этот период времени.

Мотивация – это процесс призыва к работе для достижения целей организации. Мотивация труда – это стремление сотрудника удовлетворить свои потребности за счет трудовой деятельности. Если отсутствует мотивация, то отсутствует и результат. Поэтому нужно поощрять инициативу сотрудников и материально заинтересовывать их в работе.

Возрастной ценз имеет плюсы, например, энергичность, не состояние в браке, меньшая заболеваемость, но также есть и минусы. Отбор по данному критерию отсеивает много опытных претендентов. Образование работников и их компетентность не могут заменить опыт.

Исходя из вышесказанного, приходим к выводу, что основными проблемами в системе управления персоналом гостиницы «Альпинист» являются:

- проблемы в подборе и обучении кадров;
- отсутствие дополнительного стимулирования и мотивирования сотрудников;
- отсутствие кадрового резерва;
- возрастной ценз.

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице «Альпинист»

В предыдущем пункте данного дипломного проекта были выявлены недостатки системы управления персоналом, влияющие на результат работы гостиницы. Для того чтобы их устранить необходимо предпринять следующие шаги:

- вести кадровую политику, направленную на привлечение сотрудников различной квалификации;

- для того, чтобы избежать ошибок руководящему составу нужно заранее рассчитывать потребность в персонале, заниматься поиском кандидатов;

- нужно сделать более гибкими возрастные границы;

- необходимо создать резерв сотрудников;

- следует ввести материальное стимулирование труда;

- нужно проводить аттестацию сотрудников, что позволит руководящему составу сделать выводы о поощрении или наказании сотрудников.

Рассмотрим более подробно последний пункт. Аттестация состоит из несколько этапов:

- подготовку требуемых документов по аттестуемым сотрудникам;

- проведение самой аттестации;

- использование результатов проведенной аттестации.

Данная оценка является способом мотивации. Уровень подготовки и компетентности сотрудников может быть проверен при помощи разработанных тестов. Целью аттестации является выявление сильных и слабых сторон в действиях сотрудника. Слабые моменты нужно постараться усилить, а сильные необходимо поддерживать при помощи полученных рекомендаций комиссии по аттестации.

Аттестационная анкета – это важнейший документ аттестационной комиссии, включающий в себя двадцать пять различных вопросов. Все вопросы состоят из семи сравнительных характеристик по шкале «от отличного к плохому». Из этих вопросов нужно выбрать самую подходящую характеристику для определенного сотрудника. Каждой характеристике присваивается балл от семи до одного, а сумма полученных баллов в результате проведения аттестации, является ключом к результату теста. Баллы группируются по такой схеме:

- от 151 до 175 баллов – результат «отлично»;
- от 101 до 150 баллов – результат «хорошо»;
- от 51 до 100 баллов – результат «удовлетворительно»;
- от 25 до 50 баллов – результат «неудовлетворительно».

После проведения аттестации комиссия выносит решение о пригодности работника, его должности и заработной плате. Отталкиваясь от оценок, даются рекомендации о передвижении сотрудников:

- «отлично» – сотрудник достоин повышения;
- «хорошо» – соответствует должности, или перевод на равноценную должность;
- «удовлетворительно» – необходимо провести обучение или понизить в должности;
- «неудовлетворительно» – работник подлежит увольнению.

Руководство должно провести личную беседу с сотрудником, для обсуждения выполнения работником своих обязанностей, общих итогов его работы, способов улучшения его работы, необходимости повышения квалификации, получения дополнительного образования, планов. В конце директор выставляет оценку сотруднику, которую сопровождает письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист.

Аттестационные тесты помогают выявить сильные черты сотрудника, возможное его развитие, карьерный рост, и рассматривает недостатки в его работе. Введение аттестации сотрудников является только одним из многочисленных

изменений, но признание важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления изменениями.

Исполнив предъявленные рекомендации можно ожидать роста творческой активности, усиления преданности делу и целям организации, укрепления дисциплины и повышения эффективности использования кадров, что окажет положительное влияние на работу гостиницы в целом.

Мероприятия по устранению проблем при организации управления персоналом в гостинице нужно рассмотреть с помощью теории К. Левина «Анализ поля сил».

Для этого нужно рассмотреть движущие и сдерживающие силы, то есть оценить их мощность, дальше определить потенциальные силы, способные стать движущими. Для характеристик относительной мощности сил целесообразно менять толщину и длину стрелок. Анализ сил, вовлеченных в осуществление изменений, является простым способом понять то, какие силы являются движущими и сдерживающими в текущей ситуации, и выяснить, как можно усилить или уменьшить действие этих сил, чтобы способствовать осуществлению этого изменения.

Основные движущие силы:

- нереализованные возможности, возможность провести аттестацию значит упустить дополнительные возможности кадрового потенциала;

- желание коллектива, некоторые работники хотят повысить свою квалификацию.

Движущие силы:

- повышение эффективности использования трудового потенциала.

По результатам проведения аттестации выявляются скрытые возможности персонала и в связи с этим возможны кадровые перестановки для улучшения показателя эффективности использования кадров.

Являясь как бы мотиватором, аттестация подталкивает работников использовать свой творческий потенциал для достижения максимальных результатов работы.

Периодическая аттестация сотрудников дает стимул не «расслабляться», зная, что за их работой ведется наблюдение, и положительные результаты будут вознаграждены.

Следующим мероприятием необходимо рассмотреть схему отбора персонала.

Для сотрудников, отвечающих за проведение отбора, строится общая схема отбора персонала, в которой указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения.

Для отбора персонала в гостинице «Альпинист»используется многоступенчатый подход.

Следующим мероприятием необходимо рассмотреть схему взаимодействия с рекрутинговым агентством

Взаимодействие компании с рекрутинговыми агентствами помогает отследить весь процесс взаимодействия организации с рекрутинговыми агентствами, показывает всех лиц, которые задействованы в данном процессе и рассматривает их непосредственные функции.

Для того, чтобы усовершенствовать систему управления персоналом и систему отбора в Гостинице «Альпинист» предложены такие мероприятия:

- разработка общего стандарта подбора;
- доведение стандарта подбора до руководящего состава;
- полное информирование принимаемых в организацию кандидатов.

Наиболее полная информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересована гостиница «Альпинист»на всех этапах взаимодействия с ним.

Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения.

Управление персоналом в гостинице «Альпинист»- это объект постоянной заботы со стороны руководства. В Гостинице «Альпинист»реализуется несколько

методов внутрифирменного анализа содержания работы. Первый - это наблюдение за сотрудником. Второй - сбор информации при помощи собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод, заполнение работником вопросника.

Полученная при анализе информация – это основа для большинства последующих мероприятий по планированию, набору работников. На основе данной информации создается должностная инструкция, представляющая собой перечень главных обязанностей, необходимых знаний и навыков, а также прав сотрудника. Она разрабатывается по всем должностям и специальностям в руководстве гостиницы, например, для секретаря, служащего, консультанта, маркетолога и т.п. Набор и отбор персонала обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Методы внешнего набора гостиницы - это публикация объявлений в СМИ, сотрудничество с агентствами по трудоустройству.

В гостинице предпочтителен набор внутри своей организации. Продвижение по службе своих рабочих обходится дешевле. Это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию. Популярным методом набора за счет внутренних резервов в Гостинице «Альпинист»- является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Гостиница практикует уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны.

После проведения анализа можно предложить новую систему тестирования. Кадровое обеспечение является безусловной функцией отдела кадров предприятия и состоит из нескольких этапов: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка; профориентация и адаптация кадров; использование и обучение персонала.

Для улучшения управления руководству необходимо выполнять следующие пункты:

- сознание благоприятного рабочего климата;

- установление четких целей и задач для работников;

- надлежащая оценка вклада сотрудников в результаты работы компании на основе регулярной обратной связи;

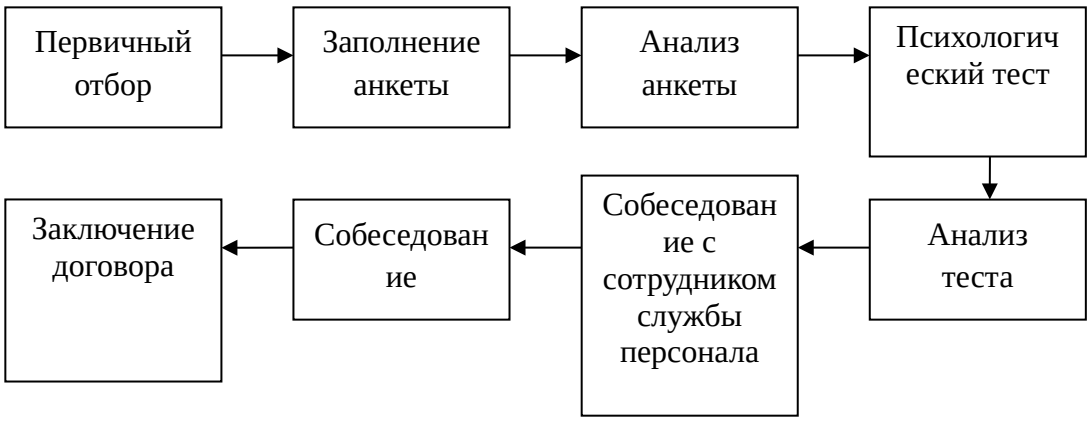
Из–за того, что коллектив гостиницы недостаточно устойчив по составу, высока текучесть кадров, можно считать, что такие методы дадут положительные результаты.

Важным моментом является правильное обучение тех исполнителей, которые поступили для выполнения определенных им рабочих функций. Каждый сотрудник в процессе жизнедеятельности развивается как личность. Развитие сотрудника необходимо начинать с момента его вступления в компанию с помощью официальной ориентации и представления его коллективу.

При приеме работников с ними заключается контракт сроком на один год с возможностью автоматической пролонгации при условии добросовестного выполнения условий оговоренных в контракте. Руководство компании вправе досрочно расторгнуть в одностороннем порядке контракт с работников при невыполнении им условий контракта.

Соискатель на вакантную должность в Гостинице «Альпинист»должен пройти ряд этапов (рисунок 8)

Рисуно



к 8 – Этапы устройства на работу в Гостинице «Альпинист» (составлен автором)

1. Предварительный отбор претендентов.

Этот этап проводят для того, чтобы снизить затраты по найму за счёт сокращения числа претендентов, проходящих стадию оценки. Первичный отсев осуществляется по формально установленным минимальным требованиям, предъявляемым администрацией предприятия и вакантным рабочим местом к потенциальному работнику. Такими требованиями являются опыт работы, образование, квалификация, навыки (вождение авто, владение ПК, умение работать с определёнными программами), возраст. Данный этап проводится путём телефонного интервью.

Предварительный отбор осуществляет ведущий менеджер по персоналу на основе анализа резюме. Если резюме отсутствует, то предварительный отбор проводится на стадии анализа первичной анкеты, заполненной претендентом при первом посещении. Анкета разрабатывается Отделом кадров с учётом специфики должности, содержит биографические сведения об образовании, о стаже, опыте работы.

На основании информации из резюме и анкет осуществляется отсев претендентов, не соответствующих требованиям.

2. Первичное собеседование.

Первичное собеседование проводится для того, чтобы детально познакомится с претендентом для определения его пригодности к выполнению будущей работы. В процессе собеседования претендент должен получить информацию о фирме и будущей деятельности, которая определит степень его заинтересованности к предложенной работе. Основная часть собеседования – интервьюирование претендента. Менеджер, проводящий собеседование может сделать вывод о нецелесообразности найма этого человека. Отобранный состав претендентов допускается к следующему этапу.

3. Оценка претендентов.

На этом этапе выявляют потенциал претендентов, его способность адаптироваться к работе коллективе. Оценка претендентов проводится методами тестирования и собеседования.

В процессе собеседования с кандидатом проводится обсуждение полученных результатов тестирования и делается вывод о пригодности данного кандидата на вакантную должность.

4. Проверка представленной документации.

На этом этапе проводят анализ и проверку анкетных данных путём наведения справок у руководителей по прежнему месту работы или у других лиц, хорошо знающих претендента. После проведения всех этих процедур, начальник отдела кадров решает, соответствует ли кандидат данной должности.

Проверочные испытания, так называемый испытательный срок, составляет, как правило, на разных предприятиях от одного до трех месяцев. Испытательный срок является довольно распространенной формой отбора в фирмах. Данный характер работы регламентируется Трудовым кодексом Российской Федерации. Фактически кандидат выполняет все те же функции, что и штатный персонал, но по условию испытательного срока, ему согласно коллективному договоруне полагается премия.

Наём персонала на предприятиях производится в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

При полной удовлетворенности личными качествами кандидата, его принимают на работу. Отдел кадров в лице, его руководителя заключают с ним трудовой договор. В соответствии со статьей 67 Трудового кодекса РФ трудовой договор заключается в письменной форме.

Прием на работу оформляется приказом/распоряжением генерального директора изданным на основании заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) руководителя о приеме на работу (на основании трудового договора) объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника отдел кадров выдает ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приёме на работу руководитель структурного подразделения знакомит работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Конечно, важный момент при приеме на работу, - это медицинское обследование будущего работника. Принимаемое лицо проходит медицинскую комиссию по месту жительства. Задачей медицинского осмотра является не только выявление скрытых заболеваний, опасных для населения, но и оценка предрасположенности к

аллергическим заболеваниям, способность переносить физические и психологические нагрузки.

Следующим этапом приема на работу - это сдача трудовой книжки в отдел кадров предприятия. Трудовая книжка установленного образца является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника. Отдел кадров ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего более пяти дней, в случае, если работа на предприятии является основной.

В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

Рассмотрев основные проблемы в управлении персоналом гостиницы уют, и разработав методы по его совершенствованию целесообразно провести расчет социально-экономического эффекта от проведенных мероприятий.

3.2 Расчет социально-экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий в гостинице «Альпинист»

Проведя мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, оценим экономические результаты, используя методику, которая предусматривают учет семнадцати непроизводственных факторов повышения экономической эффективности от совершенствования функционирования отдельных подсистем системы управления персоналом гостиницы «Альпинист».

Перед тем как приступить к расчету результатов в управлении, мы провели анализ состояния следующих подсистем системы управления персоналом:

- основного руководства,

- маркетинга персонала,

- найма и учета сотрудников,

- рабочих отношений и условий труда,

- развития работников,

- мотивации и стимулирования сотрудников,

- социального развития,

- правового обеспечения управления работниками,

- информационного обеспечения управления персоналом организации.

Анализ всех этих подсистем нужно осуществлять в разрезе следующих элементов: функции управления, организационная структура управления, кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, решения.

Рассчитаем экономический эффект мероприятия по введению системы наставничества с целью совершенствования системы управления персонала. Отметим, что эффективность мероприятий по управлению человеческими ресурсами подсчитать проблематично, потому что существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности - расчеты носят вероятностный характер.

Можно предположить, что за счет внедрения проекта по совершенствованию управления персоналом в гостинице «Альпинист»текучесть кадров снизится на пять процентов.

Средняя численность работников гостиницы за 2011 год составила тридцать восемь, пять процентов от тридцати восьми составляет семь человек.

По данным кадрового отдела потери рабочего времени из-за текучести кадров составляют от 10 до 12 дней. В этом году было уволено три человека, то есть потери рабочих дней составили:

28*12=336 дней

В расчете на одного человека, занятого в Гостинице «Альпинист», это составит 3,05 дня.

Исходя из этого, делаем вывод, что понижая текучесть кадров на четыре процента в год, мы обеспечиваем снижение потери рабочих дней в количестве:

7 человек * 3,05=21 день

За счет этого увеличится объем выручки за услуги на сумму:

$$\frac{21 \text{ день} * 24340{,}87 \text{ т.р.}}{360 \text{ дней}} = 1419 \text{ т.р.}$$

Дополнительная оплата за выполнение обязанностей, которые связанны с наставничеством, составляет около 1500 рублей в месяц, в зависимости от должности нового сотрудника.

Затраты, связанные с введением системы наставничества в Гостинице «Альпинист»составят за год:

1500*5*12=90 т.р.

Прибыль предприятия исходя из этого, повысится на:

811,3-90=721,36 т.р.

А увеличится производительность труда на сумму равную:

235,06-221,28=13,78 т.р./чел.

Улучшение системы найма и отбора сотрудников в гостинице будет способствовать снижению затрат на набор персонала.

Затраты на проведение набора (З’н) рассчитываются по такой формуле:

(1)

Где:

Зн - затраты на набор работников;

Визм.ч - изменение численности на конец расчетного периода к численности на начало расчетного периода;

Ктек - коэффициент текучести кадров.

Проведем расчет экономии средств на набор сотрудников.

Коэффициент изменения численности сотрудников составит:

$$В = \frac{9_0}{8_5} = 1{,}0_6$$

Затраты на набор персонала составят:

Затраты до проведения мероприятий

$$\frac{75000 * 0{,}1_3}{1{,}0_6} = 9198{,}11 \text{ т.р.}$$

Затраты после внедрения мероприятий

$$\frac{44600 * 0{,}1_6}{1{,}0_6} = 6732{,}08 \text{ т.р.}$$

Рассчитаем годовой экономический эффект:

Э2=9198,11-6732,08=2466,03 т.р.

Совершенствование организации труда снижают текучесть кадров, улучшают отношения в коллективе. Эффективность мероприятий выражается через высвобождение численности работников, снижении себестоимости услуг, увеличении выручки от реализации и получении прироста прибыли.

Исследуем каждый отдельный вид предлагаемых мероприятий и рассчитаем показатели эффективности.

Мероприятия по совершенствованию системы оценки работников гостиницы уменьшают время, потраченное на аттестацию. При внедрении, к примеру, компьютерного сбора информации о сотрудниках можно намного уменьшить время, которое затрачивается на проведение тестов. Это будет являться причиной высвобождения численности персонала и экономии фонда заработной платы для членов аттестационной комиссии.

Экономия времени рассчитывается по формуле:

$$Э_{р.вр} = (Рв_1 - Рв_2) * Ча_т \quad (2)$$

Где:

$РВ_1, РВ_2$ – это время работы аттестационной комиссии до и после проведения мероприятий.

Чат – численность аттестуемых работников.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитывается по формуле:

$$\Delta С_{з.п.} = З_{ср.ч.} * Э_{р.вр.} * Ч_{а.к.} * К_{нач} \quad (3)$$

Зср.ч – это среднечасовая зарплата члена аттестационной комиссии, измеряется в рублях;

Кнач. – коэффициент, который учитывает ставку ЕСН, в %;

Ча.к. – число сотрудников аттестационной комиссии.

Для того чтобы рассчитать экономическую эффективность от проведенных мероприятий по улучшению системы аттестации работников, воспользуемся следующими данными

Экономия рабочего времени составит:

$$Э_{р.вр.} = (0{,}5 - 0{,}3_2) * 41 = 7{,}38 \text{ часа}$$

Снижение себестоимости за счет экономии по зарплате:

$$ЭТ_1 = \Delta С_{з.п.} = 7{,}38 * 4 * 55 * 1{,}356 = 2201{,}6 \text{ руб.}$$

Исходя из расчетов эффективности, можно сделать выводы о целесообразности применения предложенных мероприятий на предприятии.

Экономический эффект равен приросту прибыли от снижения себестоимости, Эт = 2,2 тысяч рублей

Расчет эффективности от обучения персонала.

Эффективность рассчитывается по формуле:

$$Э=П*В*К-Н*З \quad (4)$$

П – продолжительность программы (лет);

Н – обученные сотрудники (человек);

В – оценка разницы результатов труда лучших и средних работников (тысяч рублей);

К – коэффициент эффекта от обучения сотрудников (рост результативности, выраженный в долях);

З – траты на обучение одного сотрудника (тысяч рублей).

Коэффициент (К) составляет ¾ стоимостной оценки различий в результативности труда.

Оценка различий в результативности труда лучших и средних работников составляет около 4,5 тысяч рублей.

$$Э = 5 * 3 * 4{,}5 * \frac{3}{4} - 3 * 3{,}5 = 40{,}5 \text{ т.р.}$$

Увеличение прибыли от снижения себестоимости:

ЭО=2,2+94,3+40,5=137 т.р.

Повышение квалификации работников, как основной элемент морального стимулирования. Критерии оценки решения: расширение программы по ротации и стажировки кадров, совершенствование методик обучения и внедрение новых. Ввести практику обязательного обучения на курсах повышения квалификации для работников предприятия по направлению их деятельности раз в три-четыре года. Повышение профессионального уровня сотрудников позволяет повысить производительность труда на 6 - 20% (для нашего расчета оптимальное значение составит средний процент – 13%). В 2012 году планируется повышение

квалификации одиннадцати работников. Исходя из этого, возможный прирост производительности труда на всех сотрудников составит:

$$\Delta ПТ\% = \Delta ПТ\%раб.\,\Delta квал.* \frac{dP}{Ч} \quad (5)$$

ΔПТ% - общий процент прироста производительности труда;

ΔПТ% раб. Δквал. – процент прироста производительности труда работников, повышающих квалификацию;

dP/Ч – доля работников, повышающих квалификацию в среднесписочной численности работников.

Рассчитаем общий прирост производительности труда:

$$\Delta ПТ\% = 13 * \frac{11}{44} = 1{,}24\%$$

Из расчетов видно, что возможный прирост производительности труда составит 1,24%. Чтобы рассчитать производительность труда в рублях необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$ПТ_{пл} = ПТ_{отч} * \Delta ПТ\% \quad (6)$$

ПТпл и ПТотч – производительность труда планового и отчетного периодов.

Производительность труда планового периода будет составлять 976,4 тысяч рублей ($964{,}5*1{,}012_4$).

Проследим, как изменится производительность труда от объема выпускаемой продукции:

$$\Delta Q_{\text{пт}} = (\text{ПТ}_{\text{пл}} - \text{ПТ}_{\text{отч}}) * \text{Ч} \quad (7)$$

$$\Delta Q_{\text{пт}} = (976{,}4 - 964{,}5) * 44 = 526{,}2 \text{ т.р.}$$

526,2 тысяч рублей – годовая экономия от повышения профессионального уровня сотрудников

Улучшение социально-психологического климата среди работников повышает производительность труда на 16-20% (для нашего расчета используем среднее значение – 18%). В 2014 годурекомендуется провести тренинги по улучшению социально-психологического климата в отделах с общей численностью работников двадцать два человека. Исходя из этого, общий прирост производительности труда:

$$\Delta\text{ПТ\%} = \Delta\text{ПТ\%раб.} * \frac{dP}{\text{Ч}} \quad (8)$$

ΔПТ% - общий процент прироста производительности труда;

ΔПТ% раб. – процент прироста производительности труда обучающихся сотрудников;

dP/Ч – доля рабочих, участвующих в тренингах для улучшения социально-психологического климата в коллективе;

В итоге прирост производительности труда в результате проведения данного мероприятия составляет 1,3%, а производительность труда планового периода будет равна 333,1 тысяч рублей. Также можно рассчитать, как изменится производительность труда за счет выпускаемой продукции. В результате улучшения социально-психологического климата в коллективе можно получить годовую экономию в сумме 859,3 тысяч рублей.

Резервом для предприятия будет являться снижение текучести. Согласно социологическим исследованиям, производительность труда вновь принятых и увольняющихся работников ниже на двадцать процентов, чем у постоянно занятых на предприятии. Причем эти две группы рабочих работают с пониженной производительностью труда в среднем две недели при увольнении и месяц при устройстве на работу. Численность сотрудников, которые трудились с пониженной производительностью труда можно определить по формуле:

$$Э_ч = (Д1 * Ч_{ПР} + Д2 * Ч_{УВ}) * ПТ\% - Ф_{ЯВ} \quad (9)$$

Д1 и Д2 - дни, в которые сотрудники работали с низкой производительностью труда;

Чпр и Чув - численность принятых и уволенных на работу за отчетный период;

ПТ% - снижение производительности труда (в среднем на двадцать процентов);

Фяв - полезный фонд рабочего времени в днях на одного работника в год.

Тогда экономия численности составит три человека ((22*4+10*5)*20/269). Соответственно возможный рост производительности труда равен 0,436 %.

Расчет эффективности проведенных мероприятий показал полезность планируемых мероприятий в частности и целесообразность существования этого дипломного проекта вообще. Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения положительных, и избежания отрицательных изменений в гостинице.

К позитивным относятся: обеспечение необходимого уровня качества жизни; предложение условий работником для реализации их способностей; создание «здорового» социально-психологического климата.

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести ущерб, наносимый личности.

Заключение

В современное время ключевым звеном управления компанией, является управление кадрами. Основным отделом по управлению персоналом является кадровая служба. Рост значения кадровых служб и глобальная перестройка их работы вызваны большими изменениями экономических и социальных условий, в которых на данный момент действуют компании в рамках общего становления рыночных отношений в стране в целом.

Главной задачей при подборе на работу сотрудников является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Для подбора сотрудника необходимо четко знать какие функции он будет выполнять, какие обязанности будут на него возложены, и какие права он будет иметь. Исходя из этих требований, подбирают подходящих людей на определенную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям предается огромное значение.

Практический анализ был проведен на базе данных гостиницы «Альпинист».

Анализ главных финансово-экономических показателей показывает, что за отчетный период выручка от реализации работ и услуг гостиницы «Альпинист» увеличилась на 14,3% или на 3648 тысяч рублей, составив в 2011 году 28998 тысяч рублей

А численность работников увеличилась на 5,8% или на пять человек, по сравнению с 2011 годом.

Анализ подбора и найма сотрудников в гостинице показывает, что важнейшей проблемой в данной компании является высокий уровень текучести кадров, говорящий о необходимости совершенствования работы по адаптации работников.

Уровень текучести кадров в гостинице «Альпинист»превышает допустимый уровень. Повышенный оборот кадров, понижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, эффективность затрат на обучение, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, которые помогают новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто

собирается уходить, а в результате вызывает экономические потери. Основными причинами текучести кадров в компании можно назвать проблемы адаптации работников.

Совершенствование системы подбора и отбора при найме персонала в гостинице нужно для повышения эффективности и результативности труда. Предлагается ввести две должности, отвечающие за подбор и отбор при найме персонала. В обязанности начальника этого отдела входит основная цель управления персоналом, заключающаяся в формировании численности и состава сотрудников, которые отвечают специфике работы данной компании и способны обеспечить главные задачи его развития. Начальник отдела должен также решать все вопросы в пределах предоставленных прав и поручать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам своим заместителям, а также функциональных и производственных подразделений организации.

При правильной организации адаптации работник быстрее включается в новую социальную группу, снижается уровень его тревожности, его ресурсы в основном направляются на создание продукта работы, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе.

Эффективная адаптация позволит снизить затраты гостиницы на прием новых кадров, экономить время руководящего состава и снизить текучесть сотрудников, лучше обеспечивать сохранность конфиденциальной информации.

Чтобы введение в должность было эффективным, нужны активность, профессиональная чуткость работника, проведение организационных мероприятий и достаточной информированности. Также необходимо, чтобы помощник для сотрудника в адаптационный период, обладал определенными социально-психологическими качествами.

Все предложенные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру

производства, уровень трудовой дисциплины и, наконец, объем и качество продукции.

Список использованных источников

1 Абдулов П.В. Введение в теорию принятия решений. - М., 2010. – 123с.

2 Абрамов Г.П. Маркетинг: Вопросы и ответы. – М.: Агропромиздат, 2010. – 159с.

3 Аренков И.А., Ченцов В.И. Маркетинг. / Под ред. проф. Багиева Г.Л. - Л., 2009 – 98с.

4 Аширов Л.А., Резниченко Д.А. Управление: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2011. – 96с.

5 Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы современного маркетинга: Учеб.пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2010. – 120с.

6 Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: Материалы к научно-практическому семинару. - Л.: Ленинградское областное правление ВНТОЭ, 2010.

7 Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. – М.: Вершина, 2009. – 208 с.

8 Барков С.А. Управление персоналом. - М.: ЮристЪ, 2010.

9 Бухалков М.И. Маркетинг в туризме и гостеприимтсве: учеб.пособ/А.Ф. Барышев. – М.: Финансы и статистика, 2011.

10 Бородин В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 9.

11 Валова Т.В. Обучение - универсальная технология управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. - 2010. -№ 11.

12 Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения: Методический аспект. - М.: Экономика, 2010. – 145с.

13 Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. - М.: ЮристЪ, 2010.

14 Власова Н. Корпоративная культура //Дела, люди XXI. – 2010. - №10.

15 Галимулин В.Н. Наставничество в системе адаптации персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 10.

16 Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: Наука, 2010. – 176с.

17 Добровинский А.П. Персонал организации // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 9.

18 Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. - М.: Высш. шк.: ИНФРА-М, 2010.

19 Дурович А.П. Маркетинг в туризме: учеб.пособие / А.П. Дурович. – 6-е изд., стер. – Мн.: Новое знание, 2010.

20 Евдокимов В.В. Управление персоналом. - Новгород: Издательство «Март», 2010.

21 Зорин И. В. Энциклопедия туризма: Справочник. - М.: Финансы и статистика, 2011.

22 Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. – М.:ИНФРА-М, 2007.

23 Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. - М: ЮристЪ, 2011.

24 ИванцевичДж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.-М.: Гардарики, 2012.

25 Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2013.

26 Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебник. – 3-е издание. - М.: Новое знание, 2012.

27 Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. Учебное пособие. – 2-е издание. – М.: Новое знание, 2011.

28 Кабушкин Н.И. Организация туризма. Учебное пособие. – М.: Новое знание, 2010.

29 Карпов А. Создание системы оценки надёжности персонала // Консультант директора. -2012. - № 15.

30 Катасонова Е. Культура и бизнес. //Япония сегодня, Москва – 2010. - №5.

31 Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2011.

32 Кибанов А.Я., Ивановский Л.В. Формирование системы управления персоналом на предприятии. - М.: Дело, 2009.

33 Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2010.

34 Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. - М.: Зерцало, 2011.

35 Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. - М.: ЮристЪ, 2011.

36 Крылов Н., Никифорук К. Потенциал фирмы зависит от корпоративной культуры. //Капитал, Москва. – 2010. - №9.

37 Ладанов И. Социокультура организации. //Управление персоналом, Москва. - 2009. -№ 5.

38 Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. - СПб.: Наука, 2010.

39 Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. - М.: Наука, 2011.

40 Лесник А.Л. Гостиничный маркетинг: теория и практика максимизации продаж: учебное пособие / А.Л. Лесник. – М.: КНОРУС, 2009.

41 Лифинец А.С. Основы управления персоналом. - Иваново: Дом книги, 2010.

42 Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ЗАО Бизнес школа «Интелсинтез», 2010.

43 Магура М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество.// Управление персоналом, Москва. – 2011. - № 11.

44 Маслов Е.В. Управление персоналом. - Новосибирск: Рассвет, 2010.

45 Потемкин В.К. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. –М.: Наука, 2011.

46 Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. — М.: ЮНИТИ, 2012.

47 Робинсон К. То, что Вы всегда хотели знать о маркетинговых исследованиях, но никогда не решались спросить // Маркетинг и маркетинговые исследования в России, Москва. - 2010. - № 1.

48 Смирнов Э.А. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации. - Обнинск, 2011.

49 Стаут Л. Управление человеческими ресурсами: Учебник.-2-е издание, переработанное и дополненное. - М.: Финансы и статистика, 2013.

50 Сухоруков А.С., Веселков А.Ф. Психодиагностика и прогноз успешности как средство повышения эффективности персонала. //Вестник АРБ, Москва. - 2010. - №36.

51 Турчинов А.И. Менеджмент персонала предприятия. 2е изд. - М: Финпресс, 2010.

52 Управление качеством: Уч. для вузов / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова и др.: под ред. С.Д. Ильенкова. – М.: Банки и биржи, 2010.

53 Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Дело, 2011.

54 Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, Москва. - 2011. - №168.

55 Ушаков Д.С. Технологии продаж в туристическом бизнесе / Д.С. Ушаков – Ростов н/Д.: Феникс, 2010.

56 Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма: уч. пособ.- М.:КНОРУС, 2012. – 440 с.

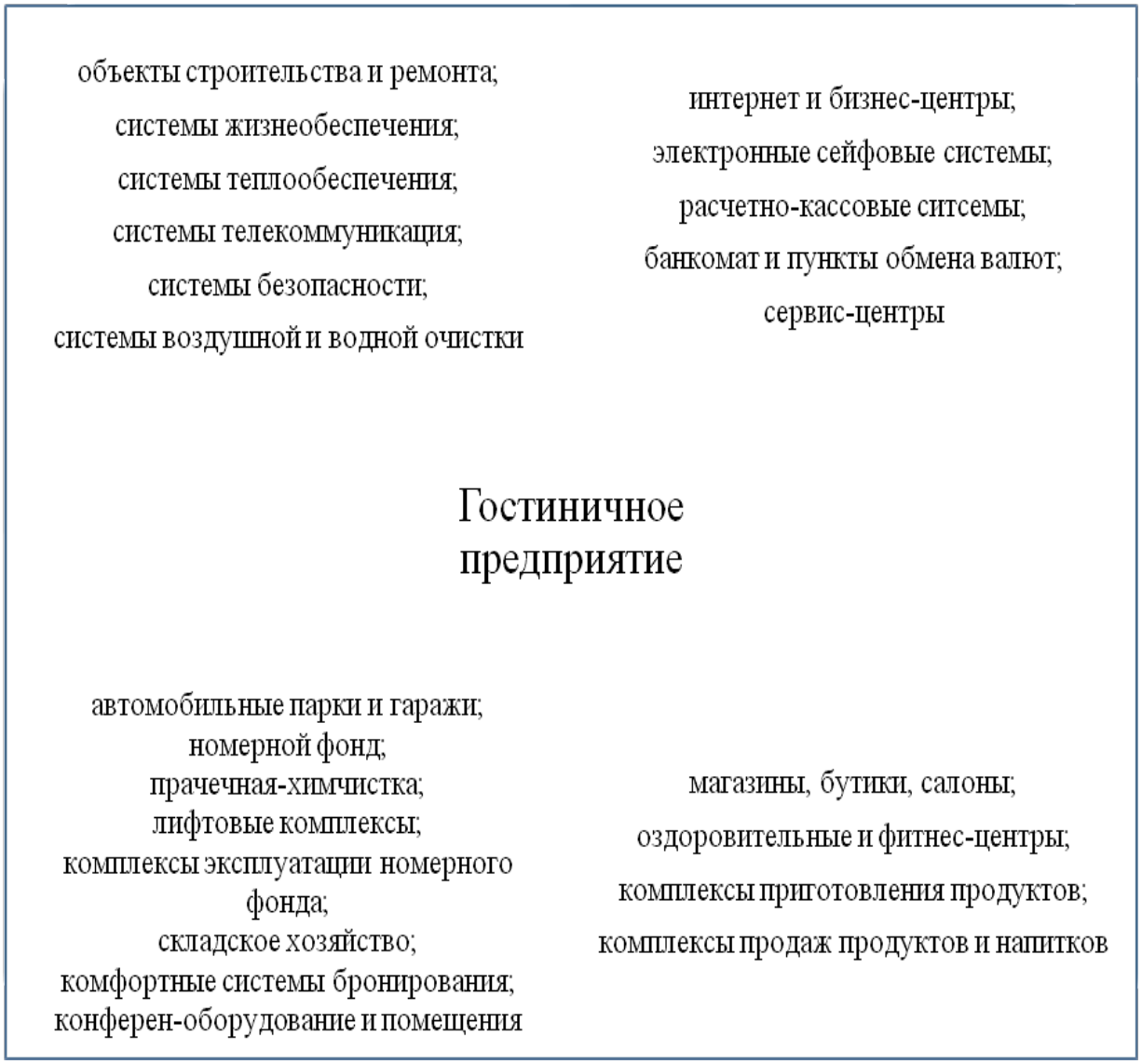
57 Швальбе Х. Практика управления персоналом для малых и средних предприятий: Пер. с нем. - М.: Республика, 2011.

58 Шихирев П.Н. Хороший климат в коллективе становится стратегическим ресурсом компании. // Финансовые известия, Москва. - 2011. - №69.

59 Шкатулла В.И. Структура кадровой службы в современных условиях. - М.: Зерцало, 2010.

60 http://www.russiatourism.ru/ - Официальный сайт Федерального агентства по туризму.

ПриложениеА



Приложение Б

Таблица Б1-Сравнение высокоэффективных и низкоэффективных кадровых политик гостиничных предприятий

Низкоэффективная кадровая политика	Высокоэффективная кадровая политика
1. Поддержка инноваций и готовность идти на риск	
Новые идеи игнорируются; Людей, идущих на риск и терпящих неудачу, наказывают; Людей, пытающихся что-то изменить не вознаграждают;	Постоянный поиск и испытание новых идей; Людей, идущих на риск и терпящих неудачу, побуждают предпринять новые попытки; Людей, пытающихся внести изменения, часто продвигают по службе;
2. Обучение, повышение квалификации, тренинги	
У людей мало возможностей приобретать новые знания; Обучение вознаграждается редко; Организация затрудняет обучение чему-либо, выходящему за узкие пределы должностных обязанностей; Время на обучение не предусмотрено Взаимообучение считают неэффек-тивным; Профессиональная подготовка персонала предусматривает главным образом обучение операционным навыкам;	У людей много возможностей приобретать новые навыки; Обучение высоко ценится и вознаграждается; Людей поощряют узнавать как можно больше обо всех аспектах гостиничной деятельности; Для обучения регулярно выделяют время; Взаимообучение является нормой; Каждый работник получает профессиональную подготовку, приобретая разнообразные навыки, в том числе навыки межличностных отношений, административные и операционные;
3. Организация труда в гостинице	
Должностные обязанности спланированы таким образом, чтобы их выполнение не требовало почти никакой квалификации Люди, выполняющие работу, не принимают важных решений о том, как ее выполнить Они просто следуют установленным процедурам и подчиняются приказам; Сотрудники работают в одиночку, изолированно Сотрудники постоянно делают одно и то же; Сотрудники выполняют лишь часть общей задачи; Сотрудникам указывают, какую работу им выполнять; Сотрудников никогда не вовлекают в решение проблемы, их решением занимаются менеджеры;	Должностные обязанности спланированы так, чтобы их выполнение требовало многих навыков, на обучение которым необходимо много времени; При принятии почти всех важных решений, связанных с тем, как выполнить работу, полагаются на самих работников; Работники работают в команде с высокой степенью взаимозаменяемости; Сотрудники выполняют разные виды работ; Сотрудники выполняют задачу целиком, и она предназначена для удовлетворения потребностей внутренних потребностей внутренних или внешних клиентов отеля; Сотрудники сами решают, какую работу они хотят выполнять; Решение проблем – важная часть работы каждого человека в отеле;

Продолжение таблицы Б1

Низкоэффективная кадровая политика	Высокоэффективная кадровая политика
4. Роль управления	
Менеджеры указывают сотрудникам как именно выполнять работу, и следят за тем, чтобы все было сделано так, как им велено; Менеджеры считают, что их задача состоит в том, нести ответственность и отдавать приказы; Менеджеры заботятся только о своих отделах Менеджеры обеспечивают соблюдение правил; Менеджеры редко сообщают сотрудникам, как те работают; Подчиненные никогда не оценивают своих управляющих; На собрании говорят только руководители; Менеджеры представляют своих подчиненных при контактах с руководителями более высоких уровней; Менеджеры считают свое личное присутствие существенно важным условием выполнения работы Менеджеров отбирают по их техническим навыкам;	Менеджеры объясняют, какие результаты труда необходимы, и помогают подчиненным определять как выполнить работу; Менеджеры считают, что их роль в том, чтобы облегчить работу других людей, помогать подчиненным преуспеть; Менеджеры уделяют много внимания происходящему за пределами их подразделения; Менеджеры поощряют новаторство даже в тех случаях, когда оно сопряжено с нарушением установленных правил; Менеджеры поддерживают обратную вязь с сотрудниками, сообщая им, как они работают; Подчиненные часто дают оценку своим управляющим; На собраниях руководители поощряют обсуждение путей повышения эффективности труда и побуждают их задавать вопросы. Собрания проводятся так, чтобы поддерживать общение между руководством и работниками; Менеджеры поощряют свободное и открытое общение между высшим руководством и работниками; Менеджеры считают свое личное присутствие полезным, но не обязательным условием повседневной деятельности; Человеку, не обладающему отличительными навыками работы с людьми, не позволяют быть начальником или управляющим;
5. Организационная структура управления	
Существует много уровней управления; Основное подразделение гостиницы – функциональное; Границы между отделениями часто мешают решения проблем межфункционального характера; Собрания, в которых учувствовали бы представители разных уровней проводятся редко;	Самого низшего работника отделяет от высшего руководства не так уж много уровней; Основным подразделением в гостинице является рабочая команда; Проблемы зачастую решают на межфункциональной основе и в процессе общения между отделами; Собрания с участием представителей разных уровней или отделений проводят часто;

Продолжение таблицы Б1

Низкоэффективная кадровая политика	Высокоэффективная кадровая политика
6. отношение персонала с клиентами отеля	
Лишь немногие служащие отеля непосредственно общаются с клиентами с целью выяснения того, что организация может сделать для улучшения их обслуживания; Никто из работающих не обладает полным знанием стандартов, используемым потребителем для определения качества конечной услуги;	Каждый работник отеля стремится выяснять пожелания потребителя и способы выяснять пожелания потребителей и способы удовлетворения их нужд; Все знают, какие стандарты используют потребители при определении качества конечной услуги и что должна делать гостиница для того, чтобы ее услуги соответствовали этим стандартам;
7.Гибкость системы управления	
Менеджмент отеля медленно реагирует на изменения во внешней среде; Руководство медленно принимает новую технологию или медленно адаптирует существующую технологию для выполнения новых задач;	Менеджмент отеля прогнозирует изменения окружающей среды и быстро адаптируется к новым требованиям; Руководство быстро воспринимает новые технологи и умеет находить новаторские методы использования существующих технологий;
8. Работа в команде	
Обычно сотрудники не выходят за рамки своих служебных обязанностей, чтобы помочь другим; Различные подразделения отеля имеют разные цели; Лишь немногие люди могут сформулировать ценности, лежащие в основе принятых решений; Ценности, если они вообще существуют, касаются только прибыли;	Сотрудники помогают друг другу, не дожидаясь приказов оказать помощь, даже когда данная задача не входит в круг их обязанностей; Различные подразделения хорошо сотрудничают; Каждый работник может сформулировать ценности организации и то, как эти ценности используют дл принятия решений; Менеджмент отеля ценит групповую работу, участие, новаторство и качество так же высоко, как и прибыль;
9. Ответственность за результаты	
Лишь высшие руководители чувствуют личную ответственность за эффективность организации; Не многие люди готовы прилагать усилия сверх минимальных, необходимых для выполнения их собственных служебных обязанностей; Когда начальство отсутствует, люди работают спустя рукава;	У каждого есть чувство личной ответственности за работу организации в целом; Люди часто прилагают усилия, намного превышающие необходимый уровень; Независимо от того, присутствует ли начальство или нет, каждый работает с максимальной отдачей;
10. Вознаграждение за работу	
Людям платят деньги и стимулируют их иными способами независимо оттого, как они работают;	Вознаграждения, получаемые работниками, зависят от результатов их труда и эффективности работы их команд;

Продолжение таблицы Б1

Низкоэффективная кадровая политика	Высокоэффективная кадровая политика
Людей вознаграждают по принципу старшинства; Уровни и методы вознаграждения управляющих и рядовых работников существенно различаются; С рядовыми работниками не делятся прибылями, полученными благодаря повышению эффективности; Людей вознаграждают на индивидуальной основе;	Людей вознаграждают за их знания и умения; Менеджеров и их подчиненных вознаграждают одинаковым образом; Прибыли полученные благодаря повышению эффективности, делят по справедливости между всеми работниками; Людей вознаграждают не столько за личные их успехи, сколько за результаты достигнутые их командами;
11. Доступ персонала к информации	
Рядовым работникам предоставляют минимум информации о положении компании; Руководство отеля и линейный персонал не обмениваются информацией; Информацию рассматривают как источник власти и привилегий; Доступ к информационным системам и данным находится под строгим контролем;	Всем работникам предоставляется максимум информации о положении компании; Руководство отеля и линейный персонал свободно обмениваются информацией; Информацию рассматривают как ценный ресурс, принадлежащий всей компании; Информационный системы сконструированы так, что максимальное число людей может осуществлять электронное общение, невзирая на границы, иметь доступ к данным и аналитическим инструментам и без помех обмениваться информацией;

ПриложениеВ

Таблица В1-Въезд иностранных граждан на территорию РФ*

Страны	Цели поездки	2011г.	2012г.	Изменение численности иностранных граждан, въе-хавших в РФ за 2012г. По сравнению с аналогичным показателем 2011г. (+- %)
Австралия	Всего	34 868	43 105	24
	Туризм	24 775	33 021	33
	Служебная	5 646	5 566	-1
Австрия	Всего	70 388	71 367	1
	Туризм	28 034	28 076	0,1
	Служебная	29 103	29 115	0,04
Болгария	Всего	42 031	45 312	8
	Туризм	6 800	7 096	4
	Служебная	14 661	13 591	-7
Великобритания	Всего	221 418	231 670	5
	Туризм	128 533	135 949	6
	Служебная	67 839	72 364	7
Венгрия	Всего	23 241	23 047	-1
	Туризм	6 463	6 302	-2
	Служебная	10 806	10 400	-4
Германия	Всего	629 391	671 676	7
	Туризм	346 627	375 285	8
	Служебная	180 699	191 080	6
Греция	Всего	33 569	36 474	9
	Туризм	17 060	14 525	-15
	Служебная	5 749	7 417	29
Египет	Всего	11 561	13 344	15
	Туризм	2 705	3 897	44
	Служебная	3 722	3 985	7
Израиль	Всего	114 380	123 974	8
	Туризм	75 468	85 955	14
	Служебная	10 617	9 589	-10
Иордания	Всего	3 215	3 383	5
	Туризм	967	1 166	21
	Служебная	860	675	-22
Испания	Всего	129 730	101 536	-22
	Туризм	100 773	70 291	-30
	Служебная	13 297	16 132	21
Италия	Всего	207 476	212 411	2
	Туризм	125 062	118 729	-5
	Служебная	60 468	69 654	15
Канада	Всего	52 238	54 730	5
	Туризм	34 926	36 260	4
	Служебная	11 261	12 142	8

Продолжение таблицы В1

Страны	Цели поездки	2011г.	2012г.	Изменение численности иностранных граждан, въехавших в РФ за 2012г. По сравнению с аналогичным показателем 2011г. (+- %)
Кипр	Всего	14 950	6 288	-58
	Туризм	4 077	2 169	-47
	Служебная	2 828	2 952	4
Китай	Всего	845 588	978 988	16
	Туризм	234 127	343 357	47
	Служебная	280 453	295 941	6
Корея, Республика	Всего	91 335	94 922	4
	Туризм	46 991	48 425	3
	Служебная	15 842	21 190	34
Куба	Всего	4 099	5 239	28
	Туризм	1 572	2 548	62
	Служебная	1 096	1 185	8
Латвия	Всего	571 374	461 162	-19
	Туризм	33 522	32 125	-4
	Служебная	371 921	317 873	-15
Литва	Всего	622 740	553 896	-11
	Туризм	22 114	21 060	-5
	Служебная	452 068	387 662	-14
Малайзия	Всего	14 988	15 126	1
	Туризм	4 249	5 124	21
	Служебная	1 525	1 751	15
Мальта	Всего	10 251	2 079	-80
	Туризм	1 092	1 267	16
	Служебная	317	384	21
Нидерланды	Всего	87 549	81 212	-7
	Туризм	37 874	32 533	-14
	Служебная	30 672	32 450	6
Норвегия	Всего	48 614	50 115	3
	Туризм	23 338	20 617	-12
	Служебная	14 972	15 402	3
ОАЭ	Всего	1 137	1 404	23
	Туризм	393	458	17
	Служебная	336	337	0
Польша	Всего	704 610	1 190 003	69
	Туризм	29 908	30 088	1
	Служебная	603 690	869 390	44
Румыния	Всего	21 993	24 792	13
	Туризм	6 142	5 971	-3
	Служебная	5 729	7 158	25
Словакия	Всего	20 445	24 161	18
	Туризм	4 080	4 546	11
	Служебная	10 995	11 483	4

Продолжение таблицы В1

Страны	Цели поездки	2011г.	2012г.	Изменение числ. иностранных граждан, въехавших в РФ за 2012г.по сравнению с 2011г.
Соединенные Штаты	Всего	275 239	286 551	4
	Туризм	169 763	179 763	6
	Служебная	65 206	67 121	3
Таиланд	Всего	17 023	19 375	14
	Туризм	9 402	10 410	11
	Служебная	1 638	2 341	43
Тунис	Всего	2 307	3 149	36
	Туризм	440	731	66
	Служебная	322	567	76
Турция	Всего	249 109	305 429	23
	Туризм	80 754	100 918	25
	Служебная	83 649	80 806	-3
Филиппины	Всего	99 405	130 541	31
	Туризм	2 944	2 885	-2
	Служебная	2 262	3 052	35
Финляндия	Всего	1 211 519	1 375 614	14
	Туризм	133 630	120 306	-10
	Служебная	671 813	795 031	18
Франция	Всего	213 473	225 343	6
	Туризм	94 863	99 581	5
	Служебная	78 182	80 914	3
Хорватия	Всего	15 295	15 990	5
	Туризм	4 511	4 699	4
	Служебная	4 328	4 675	8
Чешская Республика	Всего	46 776	62 980	35
	Туризм	12 972	12 252	-6
	Служебная	25 762	30 983	20
Швейцария	Всего	47 978	52 852	10
	Туризм	26 277	28 845	10
	Служебная	13 246	13 484	2
Швеция	Всего	60 840	58 900	-3
	Туризм	27 408	23 862	-13
	Служебная	22 627	22 256	-2
Эстония	Всего	519 402	494 282	-5
	Туризм	31 255	27 436	-12
	Служебная	360 054	327 221	-9
Япония	Всего	76 204	86 806	14
	Туризм	37 985	44 667	18
	Служебная	23 877	28 183	18
	Всего	7 467 749	8 239 228	10
Итого	Туризм	1 979 876	2 123 195	7
	Служебная	3 560 138	3 863 502	9
Всего по всем странам	Всего	24 932 061	28 176 502	13
	Туризм	2 335 977	2 570 469	10

	Служебная	5 475 374	6 200 596	13

Таблица В2-Въезд иностранных граждан на территорию РФ*

Страны	Цели поездки	2012г.	2013г.	Изменение числ. иностранных граждан, въехавших в РФ за 2013г.по сравнению с 2012г.
Австралия	Всего	43 105	46 861	8,71
	Туризм	33 021	36 117	9,38
	Служебная	5 566	5 832	4,78
Австрия	Всего	71 367	74 277	4,08
	Туризм	28 076	29 139	3,79
	Служебная	29 115	29 431	1,09
Болгария	Всего	45 312	47 154	4,07
	Туризм	7 096	8 023	13,06
	Служебная	13 591	14 226	4,67
Великобритания	Всего	231 670	259 676	12,09
	Туризм	135 949	157 799	16,07
	Служебная	72 364	74 242	2,60
Венгрия	Всего	23 047	27 155	17,82
	Туризм	6 302	7 210	14,41
	Служебная	10 400	11 374	9,37
Германия	Всего	671 676	686 557	2,22
	Туризм	375 285	380 253	1,32
	Служебная	191 080	194 307	1,69
Греция	Всего	36 474	48 280	32,37
	Туризм	14 525	14 641	0,80
	Служебная	7 417	9 144	23,28
Египет	Всего	13 344	18 692	40,08
	Туризм	3 897	4 735	21,50
	Служебная	3 985	5 277	32,42
Израиль	Всего	123 974	136 827	10,37
	Туризм	85 955	92 478	7,59
	Служебная	9 589	9 931	3,57
Иордания	Всего	3 383	4 775	41,15
	Туризм	1 166	1 283	10,03
	Служебная	675	826	22,37
Испания	Всего	101 536	109 089	7,44
	Туризм	70 291	70 193	-0,14
	Служебная	16 132	20 342	26,10
Италия	Всего	212 411	225 933	6,37
	Туризм	118 729	117 927	-0,68
	Служебная	69 654	78 577	12,81
Канада	Всего	54 730	61 234	11,88
	Туризм	36 260	41 000	13,07
	Служебная	12 142	12 734	4,88
Кипр	Всего	6 288	6 160	-2,04
	Туризм	2 169	1 738	-19,87
	Служебная	2 952	3 039	2,95

Продолжение таблицы В2

Страны	Цели поездки	2012г.	2013г.	Изменение числ. иностранных граждан, въехавших в РФ за 2013г.по сравнению с 2012г.
Китай	Всего	978 988	1 071 515	9,45
	Туризм	343 357	372 314	8,43
	Служебная	295 941	295 203	-0,25
Корея, Республика	Всего	94 922	107 942	13,72
	Туризм	48 425	52 114	7,62
	Служебная	21 190	22 681	7,04
Куба	Всего	5 239	9 625	83,72
	Туризм	2 548	5 660	122,14
	Служебная	1 185	1 430	20,68
Латвия	Всего	461 162	391 304	-15,15
	Туризм	32 125	28 149	-12,38
	Служебная	317 873	239 571	-24,63
Литва	Всего	553 896	539 308	-2,63
	Туризм	21 060	21 950	4,23
	Служебная	387 662	371 829	-4,08
Малайзия	Всего	15 126	16 127	6,62
	Туризм	5 124	5 755	12,31
	Служебная	1 751	1 870	6,80
Мальта	Всего	2 079	2 158	3,80
	Туризм	1 267	1 232	-2,76
	Служебная	384	438	14,06
Нидерланды	Всего	81 212	86 402	6,39
	Туризм	32 533	30 893	-5,04
	Служебная	32 450	34 870	7,46
Норвегия	Всего	50 115	54 433	8,62
	Туризм	20 617	15 634	-24,17
	Служебная	15 402	12 066	-21,66
ОАЭ	Всего	1 404	1 675	19,30
	Туризм	458	578	26,20
	Служебная	337	493	46,29
Польша	Всего	1 190 003	1 644 657	38,21
	Туризм	30 088	28 229	-6,18
	Служебная	869 390	431 754	-50,34
Румыния	Всего	24 792	30 886	24,58
	Туризм	5 971	7 573	26,83
	Служебная	7 158	8 871	23,93
Словакия	Всего	24 161	27 554	14,04
	Туризм	4 546	5 126	12,76
	Служебная	11 483	12 545	9,25
Соединенные Штаты	Всего	286 551	305 954	6,77
	Туризм	179 763	197 334	9,77
	Служебная	67 121	63 343	-5,63

Продолжение таблицы В2

Страны	Цели поездки	2012г.	2013г.	Изменение числ. иностранных граждан, въехавших в РФ за 2013г.по сравнению с 2012г.
Таиланд	Всего	19 375	23 919	23,45
	Туризм	10 410	11 498	10,45
	Служебная	2 341	2 847	21,61
Тунис	Всего	3 149	7 973	153,19
	Туризм	731	783	7,11
	Служебная	567	553	-2,47
Турция	Всего	305 429	385 147	26,10
	Туризм	100 918	122 728	21,61
	Служебная	80 806	84 743	4,87
Филиппины	Всего	130 541	149 213	14,30
	Туризм	2 885	3 000	3,99
	Служебная	3 052	3 913	28,21
Финляндия	Всего	1 375 614	1 388 016	0,90
	Туризм	120 306	93 762	-22,06
	Служебная	795 031	799 330	0,54
Франция	Всего	225 343	225 860	0,23
	Туризм	99 581	96 947	-2,65
	Служебная	80 914	82 665	2,16
Хорватия	Всего	15 990	18 276	14,30
	Туризм	4 699	3 557	-24,30
	Служебная	4 675	6 203	32,68
Чешская Республика	Всего	62 980	76 530	21,51
	Туризм	12 252	11 365	-7,24
	Служебная	30 983	34 000	9,74
Швейцария	Всего	52 852	54 898	3,87
	Туризм	28 845	29 099	0,88
	Служебная	13 484	14 008	3,89
Швеция	Всего	58 900	53 340	-9,44
	Туризм	23 862	17 937	-24,83
	Служебная	22 256	21 795	-2,07
Эстония	Всего	494 282	430 164	-12,97
	Туризм	27 436	26 280	-4,21
	Служебная	327 221	259 121	-20,81
Япония	Всего	86 806	102 408	17,97
	Туризм	44 667	55 092	23,34
	Служебная	28 183	30 459	8,08
	Всего	8 239 228	8 957 954	8,72
Итого	Туризм	2 123 195	2 207 125	3,95
	Служебная	3 863 502	3 305 883	-14,43
Всего по всем странам	Всего	28 176 502	30 792 091	9,28
	Туризм	2 570 469	2 664 782	3,67
	Служебная	6 200 596	5 816 764	-6,19
* по данным Росстата				

Приложение Г

Таблица Г1-Выезд российских граждан за рубеж по наиболее популярным направлениям*

Страны	Цели поездки	2011	2012	Изменение численности российских граждан, выехавших за рубеж за 2012г. По сравнению с аналогичным показателем 2011г. (+- %)
Австрия	Всего	289 236	320 537	11
	Туризм	190 840	219 408	15
	Служебная	20 014	17 422	-13
Болгария	Всего	405 689	469 122	16
	Туризм	339 643	389 424	15
	Служебная	3 280	2 800	-15
Великобритания	Всего	289 675	295 708	2
	Туризм	153 998	163 964	6
	Служебная	28 078	23 858	-15
Венгрия	Всего	62 309	51 686	-17
	Туризм	43 905	33 423	-24
	Служебная	3 907	3 103	-21
Германия	Всего	1 325 452	1 385 363	5
	Туризм	702 346	713 096	2
	Служебная	111 056	98 609	-11
Греция	Всего	710 304	834 355	17
	Туризм	612 464	690 412	13
	Служебная	3 597	3 652	2
Египет	Всего	1 659 611	2 246 440	35
	Туризм	1 452 813	1 906 637	31
	Служебная	6 234	3 023	-52
Израиль	Всего	335 933	339 029	1
	Туризм	225 976	219 019	-3
	Служебная	5 934	6 484	9
Иордания	Всего	25 067	28 520	14
	Туризм	8 555	11 275	32
	Служебная	1 349	672	-50
Испания	Всего	785 866	990 637	26
	Туризм	645 303	792 084	23
	Служебная	10 910	10 361	-5
Италия	Всего	734 210	794 323	8
	Туризм	571 603	570 764	-0,1
	Служебная	21 338	17 333	-19
Канада	Всего	11 311	14 776	31
	Туризм	5 494	7 450	36
	Служебная	323	420	30

Продолжение таблицы Г1

Страны	Цели поездки	2011	2012	Изменение численности российских граждан, выехавших за рубеж за 2012г. По сравнению с аналогичным показателем 2011г. (+- %)
Кипр	Всего	380 231	477 106	25
	Туризм	323 631	404 741	25
	Служебная	3 671	2 963	-19
Китай	Всего	2 432 615	2 312 199	-5
	Туризм	1 502 344	1 328 850	-12
	Служебная	365 688	339 817	-7
Корея, Республика	Всего	161 893	187 536	16
	Туризм	74 960	92 417	23
	Служебная	22 825	25 122	10
Куба	Всего	67 812	74 972	11
	Туризм	57 008	62 162	9
	Служебная	706	1 209	71
Латвия	Всего	325 839	371 351	14
	Туризм	89 645	92 185	3
	Служебная	26 062	14 443	-45
Литва	Всего	755 926	910 511	20
	Туризм	47 192	33 458	-29
	Служебная	44 113	17 067	-61
Мальта	Всего	22 618	24 617	9
	Туризм	20 131	21 847	9
	Служебная	256	180	-30
Нидерланды	Всего	161 712	162 484	0,5
	Туризм	89 496	93 208	4
	Служебная	19 636	16 021	-18
Норвегия	Всего	126 435	154 272	22
	Туризм	25 581	30 703	20
	Служебная	22 894	16 779	-27
ОАЭ	Всего	457 736	649 428	42
	Туризм	394 581	549 382	39
	Служебная	10 182	10 248	1
Польша	Всего	684 428	1 014 622	48
	Туризм	48 895	48 855	-0,1
	Служебная	20 967	18 668	-11
Румыния	Всего	6 165	7 486	21
	Туризм	1 533	2 464	61
	Служебная	703	736	5
Словакия	Всего	5 971	12 547	110
	Туризм	1 556	2 645	70
	Служебная	441	644	46

Продолжение таблицы Г1

Страны	Цели поездки	2011	2012	Изменение численности российских граждан, выехавших за рубеж за 2012г. по сравнению с2011г. (+- %)
США	Всего	242 098	276 354	14
	Туризм	112 213	134 536	20
	Служебная	19 372	17 050	-12
Таиланд	Всего	917 848	1 112 253	21
	Туризм	780 234	885 113	13
	Служебная	2 352	14 396	512
Тунис	Всего	153 694	226 193	47
	Туризм	145 359	207 545	43
	Служебная	254	251	-1
Турция	Всего	3 260 138	3 334 727	2
	Туризм	2 681 662	2 516 136	-6
	Служебная	33 461	22 926	-31
Финляндия	Всего	4 416 283	5 118 780	16
	Туризм	912 105	512 547	-44
	Служебная	210 622	109 718	-48
Франция	Всего	410 574	457 083	11
	Туризм	267 167	299 313	12
	Служебная	35 102	29 768	-15
Хорватия	Всего	135 144	134 518	-0,5
	Туризм	106 447	108 715	2
	Служебная	2 139	2 110	-1
Чехия	Всего	462 092	505 163	9
	Туризм	367 461	379 723	3
	Служебная	13 473	11 223	-17
Швейцария	Всего	231 714	265 747	15
	Туризм	148 694	177 508	19
	Служебная	20 592	18 662	-9
Швеция	Всего	83 673	64 055	-23
	Туризм	50 359	28 978	-42
	Служебная	7 870	6 115	-22
Эстония	Всего	1 678 374	1 825 923	9
	Туризм	25 079	30 337	21
	Служебная	26 016	5 357	-79
Япония	Всего	67 563	79 099	17
	Туризм	13 096	24 778	89
	Служебная	7 357	8 049	9
Итого	Всего	24 283 239	27 529 522	13
	Туризм	13 239 369	13 785 102	4
	Служебная	1 132 774	897 259	-21
Всего по всем странам	Всего	43 725 777	47 812 920	9
	Туризм	14 495 894	15 332 136	6
	Служебная	1 433 340	1 195 475	-17

Таблица Г2-Выезд российских граждан за рубеж по наиболее популярным направлениям*

Страны	Цели поездки	2012г.	2013г.	Изменение численности российских граждан, выехавших за рубеж за 2013г. по сравнению с 2012г. (+- %)
Австрия	Всего	320 537	396 860	23,81
	Туризм	219 408	272 564	24,23
	Служебная	17 422	17 006	-2,39
Болгария	Всего	469 122	587 622	25,26
	Туризм	389 424	498 622	28,04
	Служебная	2 800	4 449	58,89
Великобритания	Всего	295 708	351 701	18,94
	Туризм	163 964	187 074	14,09
	Служебная	23 858	20 793	-12,85
Венгрия	Всего	51 686	71 850	39,01
	Туризм	33 423	28 419	-14,97
	Служебная	3 103	2 759	-11,09
Германия	Всего	1 385 363	1 575 714	13,74
	Туризм	713 096	830 907	16,52
	Служебная	98 609	94 011	-4,66
Греция	Всего	834 355	1 388 708	66,44
	Туризм	690 412	1 175 629	70,28
	Служебная	3 652	3 666	0,38
Египет	Всего	2 246 440	2 212 662	-1,50
	Туризм	1 906 637	1 909 240	0,14
	Служебная	3 023	2 550	-15,65
Израиль	Всего	339 029	395 324	16,60
	Туризм	219 019	234 512	7,07
	Служебная	6 484	7 687	18,55
Иордания	Всего	28 520	20 082	-29,59
	Туризм	11 275	9 150	-18,85
	Служебная	672	458	-31,85
Испания	Всего	990 637	1 270 408	28,24
	Туризм	792 084	1 012 811	27,87
	Служебная	10 361	8 720	-15,84
Италия	Всего	794 323	1 038 820	30,78
	Туризм	570 764	725 841	27,17
	Служебная	17 333	14 490	-16,40
Канада	Всего	14 776	19 232	30,16
	Туризм	7 450	8 260	10,87
	Служебная	420	548	30,48
Кипр	Всего	477 106	668 185	40,05
	Туризм	404 741	579 702	43,23
	Служебная	2 963	1 867	-36,99
Китай	Всего	2 312 199	2 057 810	-11,00
	Туризм	1 328 850	1 067 542	-19,66

	Служебная	339 817	259 223	-23,72

Продолжение таблицы Г2

Страны	Цели поездки	2012г.	2013г.	Изменение численности российских граждан, выехавших за рубеж за 2013г. по сравнению с 2012г. (+- %)
Корея, Республика	Всего	187 536	211 258	12,65
	Туризм	92 417	107 055	15,84
	Служебная	25 122	28 930	15,16
Куба	Всего	74 972	58 952	-21,37
	Туризм	62 162	46 166	-25,73
	Служебная	1 209	638	-47,23
Латвия	Всего	371 351	418 986	12,83
	Туризм	92 185	99 893	8,36
	Служебная	14 443	11 444	-20,76
Литва	Всего	910 511	1 000 819	9,92
	Туризм	33 458	11 307	-66,21
	Служебная	17 067	3 351	-80,37
Мальта	Всего	24 617	35 090	42,54
	Туризм	21 847	31 336	43,43
	Служебная	180	352	95,56
Нидерланды	Всего	162 484	172 147	5,95
	Туризм	93 208	104 187	11,78
	Служебная	16 021	15 403	-3,86
Норвегия	Всего	154 272	178 630	15,79
	Туризм	30 703	24 036	-21,71
	Служебная	16 779	10 921	-34,91
ОАЭ	Всего	649 428	803 096	23,66
	Туризм	549 382	653 384	18,93
	Служебная	10 248	13 069	27,53
Польша	Всего	1 014 622	1 647 854	62,41
	Туризм	48 855	44 344	-9,23
	Служебная	18 668	6 116	-67,24
Румыния	Всего	7 486	7 030	-6,09
	Туризм	2 464	2 850	15,67
	Служебная	736	680	-7,61
Словакия	Всего	12 547	10 353	-17,49
	Туризм	2 645	1 711	-35,31
	Служебная	644	354	-45,03
США	Всего	276 354	333 700	20,75
	Туризм	134 536	146 688	9,03
	Служебная	17 050	12 711	-25,45
Таиланд	Всего	1 112 253	1 452 922	30,63
	Туризм	885 113	1 034 977	16,93
	Служебная	14 396	32 781	127,71
Тунис	Всего	226 193	303 696	34,26
	Туризм	207 545	282 523	36,13
	Служебная	251	336	33,86

Продолжение таблицы Г2

Страны	Цели поездки	2012г.	2013г.	Изменение численности российских граждан, выехавших за рубеж за 2013г. по сравнению с 2012г. (+- %)
Турция	Всего	3 334 727	4 108 196	23,19
	Туризм	2 516 136	3 078 563	22,35
	Служебная	22 926	17 179	-25,07
Финляндия	Всего	5 118 780	5 525 064	7,94
	Туризм	512 547	904 730	76,52
	Служебная	109 718	45 995	-58,08
Франция	Всего	457 083	575 356	25,88
	Туризм	299 313	374 878	25,25
	Служебная	29 768	26 487	-11,02
Хорватия	Всего	134 518	102 618	-23,71
	Туризм	108 715	82 057	-24,52
	Служебная	2 110	1 601	-24,12
Чехия	Всего	505 163	620 293	22,79
	Туризм	379 723	473 587	24,72
	Служебная	11 223	12 418	10,65
Швейцария	Всего	265 747	293 872	10,58
	Туризм	177 508	203 137	14,44
	Служебная	18 662	18 432	-1,23
Швеция	Всего	64 055	83 392	30,19
	Туризм	28 978	39 136	35,05
	Служебная	6 115	7 082	15,81
Эстония	Всего	1 825 923	2 252 676	23,37
	Туризм	30 337	32 219	6,20
	Служебная	5 357	9 382	75,14
Япония	Всего	79 099	87 952	11,19
	Туризм	24 778	33 414	34,85
	Служебная	8 049	8 161	1,39
Итого	Всего	27 529 522	32 338 930	17,47
	Туризм	13 785 102	16 352 451	18,62
	Служебная	897 259	722 050	-19,53
Всего по всем странам	Всего	47 812 920	54 069 079	13,08
	Туризм	15 332 136	18 291 737	19,30
	Служебная	1 195 475	1 031 639	-13,70

* по данным Росстата