т

Содержание

Введение.....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО СЕРВИСА С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ СТРАНЫ.....4
1.1 Понятие «кадровой политики», ее цель и основные задачи.....4
1.2 Основные модели кадровой политики и их степень применимости в условиях российского рынка гостиничных услуг.м 8
1.3 Сравнительный анализ существующих кадровых политик в сфере гостиничного дела: зарубежный и российский опыт.....9
1.4 Критерии и показатели при отборе персонала в гостиницы, применяемые в различных странах.....12
1.5 Специфика гостиничного дела с учетом специфики страны.....15
1.6 Сравнительный анализ кадрового рынка сферы гостиничных услуг в России и других странах.....19
ГЛАВА 2. ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КАДРОВОЙ СТРУКТУРЕ И ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ.....21
2.1 История развития и становления гостиницы.....21
2.2 Описание основных видов деятельности гостиницы.....23
2.3 Анализ существующей организационной структуры управления в гостинице.....24
2.4 Описание применяемой кадровой политики и методов мотивации персонала к качественному труду.....28
2.5 Анализ структуры персонала гостиницы: пол, возраст, образование, навыки, стаж работы и особые способности и умения.....33
ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ.....36
3.1 Предложения по совершенствованию кадровой политики гостиницы.…36
3.2 Совершенствование методов мотивации персонала с учетом зарубежного опыта на примере гостиницы.....39

3.3 Разработка матричной организационной структуры управления, как основного элемента эффективной реализации кадровой политики гостиницы современного уровня.....43
3.4 Разработка алгоритма проведения переподготовки и повышения.....48
персонала в гостинице.....48
3.5 Экономическое обоснование от внедрения новых методов мотивации и новой организационной структуры матричного типа.....51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....56
Список литературы.....59
ПРИЛОЖЕНИЕ.....63

Введение

Нынешние гостиничные организации дают потребителям не только лишь обслуживание проживания и питания, но и обширный диапазон услуг автотранспорта, взаимосвязи, отдыха, экскурсионного сервиса, врачебные, спорт обслуживание, обслуживание салонов красоты и прочее. По сути, гостиничные компании в структуре промышленности туризма и гостеприимства осуществляют основные функции, таким образом, как вырабатывают и дают покупателям комплексный гостиничный продукт, в создании и продвижении которого получают содействие все секторы и компоненты промышленности туризма и гостеприимства. Отталкиваясь с данного, правомерно отметить гостиничную промышленность либо отельный бизнес как крупнейшую комплексную составляющую промышленности туризма и гостеприимства и расценивать её без помощи других.

Одним из главных направлений развития стратегических конкурентно-способных преимуществ в гостиничном бизнесе считается обеспечение услуг наиболее высокого свойства по сравнению с конкурирующими аналогами. Основным здесь считается обеспечение подобных услуг, какие удовлетворяли бы и даже превышали надежды целевых клиентов. Все данное зависит от готовности умения персонала обеспечивать необходимые обслуживание.

Целью исследования является выяснить теоретические аспекты разработки кадровой политики в сфере гостиничного предприятия. Определить основные задачи, критерии и показатели при отборе персонала в гостиницы.

Объектом исследования является гостиница «Космос».

Предметом исследования является управление персоналом в гостиничном предприятии.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО СЕРВИСА С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ СТРАНЫ

1.1 Понятие «кадровой политики», ее цель и основные задачи.

Политика организации - концепция законов, в согласовании с которыми ведет себя концепция в целом и по которым функционируют общество, вступающие в данную концепцию.

Термин "кадровая политика" можно проанализировать в широком и узком смысле, это:

- система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий источник в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все события согласно работе с кадрами

- отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение

- заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- комплект конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) в взаимоотношениях людей и организации: в данном смысле, например, слова "кадровая политика нашей компании заключается в том, чтобы брать в работу людей только лишь с высшим образованием", могут применяться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса;

- механизм согласно выработке тактических действий и административных заключений, дозволяющих сберечь, закрепить и сформировать кадровый потенциал компании, сформировать серьезный и высокопроизводительный сплоченный состав, способный вовремя отвечать в регулярно меняющиеся требования рынка с учетом принятой кадровой стратегии;

- совокупность принципов, способов, средств и форм воздействия в интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, в которых они работают;

Схематически профессиональная стратегия может смотреться как непрерывное, постоянное выполнение главных функций службы управления персоналом в организации, ориентированное на реализацию её кадровой стратегии

(рис. 1)



Рисунок 1 - Направления кадровой политики в организации [1]

Таким образом, профессиональная стратегия компании ведущее направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, способов, набор правил и норм в сфере работы с персоналом, которые обязаны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Кадровая политика, вне зависимости от степени выраженности, имеется в любой организации и охватывает:

- условия, предъявляемые к персоналу;

- численное и высококачественное планирование персонала;

- маркетинг персонала, т.е. его занятость и сокращение либо увеличение штатов;

- подготовка персонала;

- кадровый контроль;

- политику стимулирования;

- соц. политику;

- информационную (либо коммуникационную) политику.

Поскольку профессиональная стратегия считается частью концепции развития организации, она обязана разбираться в тенденции и планы организации в целом и учитывать: долгосрочные перспективы развития фирмы; поддержка её самодостаточности (самостоятельности); поступательное развитие и нужный рост изготовления продуктов (либо услуг); закрепление достигнутой прибыли и приобретение соответствующих дивидендов; самофинансирование роста.

Основные задачи кадровой политики:

1. Обеспечить организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками.

2. Эффективно применять мастерство и возможные способности каждого работника.

3. Создавать в компании требование с целью более абсолютного удовлетворения персонала собственной работой.

4. Стимулировать и сохранять желание любого сотрудника к сохранению благоприятного атмосферного климата в производстве.

5. Поддерживать из числа сотрудников заинтересованность к достижению общей выгоды собственного коллектива и организации в целом.

Кадровая служба является высокофункционально-вспомогательным подразделением гостиницы. Это связано с тем, что его сотрудники получают содействие в создании гостиничной услуги никак не напрямую, а косвенно. Как принцип, работники высококлассной работы выступают в качестве экспертных советников прямолинейных управляющих присутствие постановлении проблем о приеме на работу и уходе с работы, направлении в новую должность, направлении на высококлассное обучение, повышении заработной платы и т.п.

Согласно мере падения насыщенной концепции управления стали появляться сознательно новые трудности, сопряженные с управлением

персоналом. Решение сведений проблем потребует совершенно других умений, чем эти, какие существовали достаточны в недальнем прошлом с целью ведения документации, развития данных, компании цивилизованно-многочисленных мероприятий и сбережения трудовых книжек. Напрямую согласно данному условию в настоящий период многочисленные работники профессиональных отраслей, переходящие с прежде функционировавших отделов сотрудников, совсем не могут предложить руководству гостиницы пути результативного распоряжения проблем, сопряженных с управлением персоналом. Согласно этой причине и появилась новая профессия — "персонал-менеджер", то есть управляющий персоналом. Управляющие персоналом — это самостоятельная группа классных профессионалов-клерков, главная задача которых — увеличение производственной, созидательной производительности и деятельности персонала, формирование и реализация планы развития работников гостиницы.

Цель состоит в том, чтобы профессиональные службы с периодом преобразовывались в центры согласно изучению и исполнении стратегии трудящийся отношений в отеле. Данное значит, то, что они должны проявлять поддержку в формировании бизнеса с помощью найма высококвалифицированных сотрудников, планирования их продвижении по службе, оценки производственной работы и улучшения оплаты труда. Профессиональная работа прежде не рассматривается как только управленческая структура, существующая за пределами связи с других управленческих звеньев. На данный момент следует понимать хозяйственные потребности компании и связи с данным расценивать деятельность высококлассной работы интегрирование с иными структурами. Результатом данного должны являться большая вовлеченность людей в предпринимательство, представление личных обязательств и ответственности, формирование рабочей способности, положительный психологический климат. Значимость управления человеческими ресурсами

изменяется — с бездейственного содействия кадровая служба переходит к активному участию в хозяйственных решениях.

Основными вопросами кадровых служб считаются:

• формирование кадров организации (планирование, отбор и прием, освобождение, анализ текучести и т.п.);

• развитие работников (профессиональная направленность и переподготовка, аттестация и оценка персонала, предприятие продвижения по работе);

• совершенствование организации работы и его стимулирование, формирование безопасных обстоятельств труда.

Цели управления персоналом отеля:

– повышение конкурентоспособности компании в рыночных обстоятельствах;

– повышение производительности изготовления и труда, в частности результат наибольшей прибыли;

– предоставление значительной общественной эффективности функционирования коллектива.

1.2 Основные модели кадровой политики и их степень применимости в условиях российского рынка гостиничных услуг.

Модель кадровой политики:

- набор персонала;
- адаптация персонала;
- эффективная адаптация счет института наставников, значительной сплоченности коллектива, вовлечение в классические подходы;
- обучение и формирование персонала;
- продвижение персонала;
- мотивация и стимулирование;
- внедрение инноваций;

Подбор персонала — это множество действий, которые может использовать организация с целью привлечения кандидатов в работу в этой компании, обладающих квалификацией и возможностями, требуемыми с целью этого, с целью того чтобы способствовать достижению координационных целей.

Адаптация персонала – процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условие трудовой работы, а помимо этого к социальной сфере компании.

Эффективная адаптация, исполняется за счёт учреждения наставников существенной сплоченности группы, вовлечение в традиционные подходы.

Обучение персонала – это развитие классных знаний, умений, способностей работников отталкиваясь с целей формирования конкретных подразделений, какие в собственную очередность привязаны к стратегии фирмы.

Продвижение персонала — данное несколько поступательных перемещений согласно различным должностям, способствующие формированию, как фирмы, таким образом и персоны.

Стимулирование персонала – это наружные рычаги активизации персонала, то имеется стремление с помощью вещественной заинтересованности.

Инновационная работа гостиниц – больше в целом сосредоточена в двух услуговых областях: предоставления материально-технических факторов с целью поставки услуг клиентам; расширения перечня сопутствующих и, что еще более важно, дополнительных услуг.

1.3 Сравнительный анализ существующих кадровых политик в сфере гостиничного дела: зарубежный и российский опыт.

Отечественная система многоуровневой подготовки профессионалов в сфере туризма испытывает в настоящем сложный период собственного развития около воздействием двух социально-экономических условий:

- во-первых, данное активное введение в государственную концепцию компонентов постоянного создания и практики многоуровневой подготовки, поиск новых форм профессионального создания;
- во-вторых, отраслевой фактор, отбор методов подготовки научно-педагогических сотрудников в согласовании с потребностями формирующегося рынка туристского бизнеса.

В собственную очередь, потребность приспособления туристского обслуживания к изменяющимся реалиям экономической жизни требует постоянной подготовки специалистов, которую имеет возможность обеспечить концепция многоуровневой подготовки, как обеспечивающая необходимую диверсифицированность образования.

Вместе с этим, пред концепцией создания, равно как общественным феноменом, основными функциями которой являются культурно-образующая, гуманистическая, нравственная, воспитывающая, в современном этапе ставится существенная цель, отыскивания линий предоставления высочайшего свойства создания и в целом движения, содействующего достижению данного результата.

Структура подготовки сотрудников для промышленности туризма формировалась спонтанно, отталкиваясь с нужд сферы в промежуток перехода страны к рыночной экономике. В наше время период она содержит в себе, подобные уровни профессионального создания, как школьное профильное, первоначальное, среднее, высшее, послевузовское (магистратура, докторантура) и вспомогательное (программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки).

Зарубежные просветительные проекты осуществят приведенные рекомендации посредством развилистую сеть туристских учебных учреждений. Система подготовки туристских кадров в Франции, к примеру, каждый год гарантирует производство профессионалов гостиничного хозяйства и ресторанов, водителей туристских автобусов и других профессий количеством до 6500 человек, при сроках обучения с 2-х лет и более.

Особенностью подготовки кадров гостиничного обучения во Франции считается на базе гостиниц, и только незначительная доля тренировочных дисциплин относится исключительно туристской деятельности. Большие гостиницы имеют свои закрытые тренировочные центры для своей сети, небольшие предприятия используют предложениями лицеев и колледжей местной и территориальной сети около эгидой Министерства образования. Проекты приготовляются тренировочным заведением и утверждаются территориальным управлением и Министерством. Обрисовываемая структура представляет собой как первоначальный степень высококлассной подготовки с узконаправленной, специальной концепцией подготовки, таким образом и целую систему подготовки туристских кадров.

Начальный уровень создания гарантирует подготовку турорганизаторов и туроператоров, сотрудников бюро обслуживания. Турагентов и посредников туристического бизнеса подготавливают в колледжах и институтах, специальных школах и лицеях. Отличительной чертой подготовки в тренировочных заведениях подтвержденного вида считается обязательное освоение каждым обучающимся абсолютно всех степеней преподавания: практикант - профессионал - бакалавр - магистр. Анализ официальных документов и практики туристского дела во Франции демонстрирует, то что формирование профессионалов для сферы туризма включает в себя последующие уровни подготовки:



Рисунок 2. Уровни подготовки образования специалистов для сферы туризма [2]

Достоинством европейских модификаций профессиональной подготовки кадров для промышленности туризма считается: значительная доля учебного времени специализирована для извлечения фактических навыков в процессе практических занятий, практик и стажировок в предприятиях отрасли; акцент в формирование у студентов психологии обслуживания клиентов; тесное совместная работа учебных заведений с областью; высокая подвижность студентов.

1.4 Критерии и показатели при отборе персонала в гостиницы, применяемые в различных странах.

Прием на работу - важная составная доля работы с персоналом в отеле. Данная деятельность весьма многогранна, трудна и предполагает собою практически систему, что содержит в себе несколько этапов:

1) Обнаружение претендентов, способных осуществлять эти либо другие функции производственной либо административной работы.

2) Порядок найма (зачисления) работника в согласовании с его многофункциональным назначением.

3) Процедура, предпосылки и требование увольнения сотрудника.

4) Государственную поддержку и общественную защиту сокращенных либо безработных сотрудников.

При исполнении способа следует соблюдать последующие принципы:



Рисунок 3. Принципы, которые надо соблюдать при отборе персонала [3]

Комплексность - всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения коллег о нем).

Объективность - повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение.

Непрерывность - постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей.

Научность - использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий.

Научно обоснованный подбор кадров позволяет избежать широко распространенной ошибки - субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приеме на работу.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего на предприятии, служба управления персоналом гостиницы определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и собственно приема на работу.

От того насколько хорошо и технологично выполняется подбор персонала, зависит очень многое: начиная от объема продаж гостиничных услуг и заканчивая текучестью персонала, затратами на обучение, имиджем организации на рынке и ее безопасностью.

Первый, подготовительный этап в подборе персонала начинается с согласования критериев отбора и формулирования профиля должности. Результатом этого этапа должен стать согласованный список требований (в том числе профиль деловых и личностных качеств, необходимых в должности, например, по форме, предложенной в приложении. При этом должна быть четко определена приоритетность требований и учтены интересы менеджмента гостиницы, традиции и требования корпоративной культуры, возможности и перспективы роста.

Определив требования к кандидату, отдел, работающий с человеческими ресурсами, может приступить к реализации следующего этапа

привлечению кандидатов, основная задача которого создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора.

Главными ограничителями в данном этапе выступают бюджет, который предприятие может потратить, и человеческие ресурсы, которыми она обладает для дальнейшего отбора претендентов.

В полном существуют два возможных источника набора:

- внешний (общество, никак не связанные с отелем);
- внутренний (из работников отеля).

1.5 Специфика гостиничного дела с учетом специфики страны

Главными показателями работы гостиниц являются единовременная их вместимость и количество дней, использованных за год. Единовременная вместимость обусловливается согласно количеству определенных постоянных кроватей во всех номерах и в общих комнатах, количество календарных койко-суток вычисляется умножением количества коек в гостинице на количество суток данного периода.

Коэффициент использования гостиниц устанавливается в базе фактически данных койко-суток. Присутствие установлении коэффициента загрузки гостиниц за определенный период времени учитываются условия, влияющие в изменение загрузки.

Сегодня ни один отель никак не способен полагаться в универсальность спроса. Значительная сегментация и частичность рывка гостиничных услуг потребует ориентации в один либо ряд целевых сегментов. Наблюдается значительная квалификация гостиничных компаний, из числа которых более зачастую встречаются:

- туристическая гостиница. Проблемой такой гостиницы считается изготовление услуг, в которых нуждаются туристы, формирование в их условий отдыха и развлечений.

- гостиница для деловых людей. Цель этих гостиниц заключается в том, чтобы гарантировать необходимые условия для работы и развлечений бизнесменов.
- конгрессная гостиница. Она вступает в состав парламент центра либо же сама обладает способностями для выполнения разных конгрессных мероприятий.
- курортная гостиница. Она предполагает своим клиентам, возможность пользоваться лечебно-оздоровительными услугами в бальнеологических или климатологических центрах.
- спортивная гостиница. Их красочным примером могут быть гостиницы в горнолыжных центрах, а также при крупных спортивных объектах.
- клубные гостиницы. Это небольшие гостиницы, относящиеся различным клубам либо обществам.
- транзитная гостиница. Располагают они минимумом удобств и очень ограниченным набором услуг. В основном это питание и ночлег.

Каждая гостиница с целью того, чтобы привлечь и сберечь собственных покупателей, должна обеспечивать конкретные эталоны и требование сервиса, какие б изначально были для их понятны и интересны. Стандарты эти закрепляются классификационными системами, которые разрабатываются соответствующими муниципальными органами либо предпринимательскими ассоциациями.

В полном согласно Российской федерации 66% гостиниц располагается в муниципальной территории и 34% в сельской. По форме собственности 60% гостиниц, находящихся в муниципальной территории, - это предприятия, принадлежащие местным органам власти, и гостиницы, пребывающие в российской собственности в составе смешанной собственности (в отсутствии зарубежного участия). В аграрной территории 51% гостиниц располагается в руках частных собственников.

Гостиничные предприятия, находящиеся в городах и местечках городского типа, значительно различаются по главным характеристикам (размер номерного фонда, итоги хозяйственной деятельности) с аграрных. К примеру, гостиницы в населенных пунктах обладают в среднем 55 номеров в 102 места против 10 номеров на 28 мест в сельской местности.

Наиболее крупные гостиницы согласно размерам номерного фонда размещаются в больших населенных пунктах. Таким образом, в Столице гостиницы содержат в среднем по 203 номера на 359 мест, в Санкт-Петербурге - 203 номера на 375 мест каждая. Согласно форме имущества наибольший номерной фонд имеют гостиницы, пребывающие в российской собственности с заграничным заинтересованностью (в среднем 143 номера на 239 мест каждая).

Муниципальные и частные компании согласно размерам номерного фонда в основном имеют незначительные гостиницы, муниципальные в среднем 66 номеров на 66 зон каждая и частные- 24 номера на 53 места.

Доходность гостиниц в немалой степени находится в зависимости от их месторасположения. Гостиничные компании, находящиеся в больших населенных пунктах, обычно рентабельны, доходы превосходят расходы согласно эксплуатации. Аграрные гостиницы, напротив, практически во всех регионах переносят убытки.

В городах находится 3351 гостиница. Это 66% от общего количества. В их часть приходится 68% гостиничных мест, 92%номерного фонда, 95% предоставленных ночевок, 99% доходов от эксплуатации гостиниц, коэффициент загрузки гостиничного фонда составляет 0,34.

В аграрной территории существует 1692 гостиницы (34% с общего числа), в часть которых приходится 12% гостиничных мест, 8% номерного фонда, 5% данных ночевок, менее 1% доходов от эксплуатации гостиниц и общего дохода. Показатель загрузки составляет 0,12.

Наибольшее число гостиниц в РФ относится городским властям (31%) и индивидуальным лицам (28%); 69% городских гостиниц расположено в муниципальной территории и 31% в аграрной.

На городские гостиницы приходилось 26% гостиничных зон, 28% номерного фонда, 22% предоставленных койко-мест, 21% общего заработка и 25% расходов согласно эксплуатации гостиниц с общероссийского уровня.

Частные же гостиницы - 61% - размещены в аграрной территории и 39% - в муниципальной. В их часть приходилось 19% гостиничных зон, 17% гостиничных номеров, 16% данных койко-суток, 10% общего заработка и 10% расходов согласно эксплуатации гостиниц.

Наибольшее количество ночевок (27%) было дано гостиницами, пребывающими в гибридной собственности (в отсутствии зарубежного участия). На этих ведь фирмах было занято максимальное количество сотрудников главной области работы - 27% с общероссийского уровня.

Гостиницы, находящиеся в российской собственности иностранным участием, стремительно выделяются по масштабам прибыльной и растрачиваемой части. В прибыльном взаимоотношении к общероссийскому уровню это составляет, соответственно, 29 и 24%, при этом прибыльность данных компаний различается в зависимости с их места расположения. В 20 гостиничных предприятий, находящихся в Москве, приходилось 80% общих расходов и 73% затрат согласно эксплуатации гостиниц с абсолютно всех прибыли и затрат компаний, пребывающих в Данной форме собственности. В Целом гостиничные компании с участием зарубежного капитала обладают более высокий уровень Доходности, таким образом как наиболее комфортабельные гостиницы, имеющие большой уровень обслуживании, предлагающие огромный размер добавочных коммерческих и прочих услуг, предусмотрены в основном с целью размещения иностранных граждан. Отелями такого рода формы собственности было обслужено 27% иностранных граждан с общероссийского уровня, с их 22% приходится в гостиницы в городе Москве.

Развитие рекреационной сети постоянно существовало тесно связано с политико-экономической обстановкой в государстве. Случившиеся в минувшие года, основные перемены в политическом деятеле, экономике и общественной области наиболее прямым способом отразились в нынешнем пребывании и перспективе гостиничного хозяйства Рф.

Заметную значимость в сокращении спроса в российские гостиницы представляет регулярно возрастающая стоимость услуг (пребывание, питание), а также подорожание транспортных услуг, в следствии чего стремительно сжался поток туристов и экскурсантов. Один с обстоятельств роста гостиничного хозяйства способен быть возобновление и стабилизация внутреннего туризма.

1.6 Сравнительный анализ кадрового рынка сферы гостиничных услуг в России и других странах.

В взаимосвязи с повышением количества отелей в московском рынке, с повышением внимания гостиниц к качеству данных гостиничных слуг, с наличием жесткой конкурентной борьбы среди гостиничными предприятиями из-за покупателя, с формированием деятельности отелей в области повышения преданности покупателей увеличиваются квалификационные и количественные требования к персоналу гостиничных компаний.

Ужесточают условия к умениям и познаниям персонала гостиниц. Данное говорит о том, что в кратчайшие годы гостиничные предприятия станут особое внимание уделять совершенствованию сотрудников политики, проблемам найма в труд, в особенности персонала, развитию мотивационных проектов с целью собственных сотрудников.

В гостиничной промышленности было занято 27 061 человек. Изучения и мониторинг работы многих столичных гостиничных компаний продемонстрировал, что к административно-управленческому персоналу гостиниц принадлежит 18 % сотрудников гостиниц, сотрудники службы питания и напитков оформляют 22 % занятых, в работе способа и размещения,

а кроме того обслуживания номерного фонда трудится 21 % сотрудников гостиницы. В настоящее время в промышленности радушия захвачены эксперты наиболее нежели 70 %. В взаимосвязи с повышением числа сотрудников в области гостеприимства, собранным выделиться навыком деятельность в основных интернациональных гостиничных сетях, а кроме того формированием специальных образовательных проектов верховных высококлассных просветительных органов. [1]

Вывод по первой главе

Следовательно, можно утверждать, что в профессиональной подготовке специалистов в области, туризма идеи совершенствования качества образования играют ведущую, доминирующую роль. Таким образом, попытка государственных органов образования сократить численность частных вузов в стране, имеющих специальность «Туризм», положительных результатов не дала. Количество профильных вузов растёт. Подобная тенденция наблюдается и с профессиональными средними учебными заведениями, готовящими кадры для среднего звена по специальности «Туризм».

[1] Жуков А.В. «Кадровая политика отелей на московском гостиничном рынке» // «Экономика и экономические науки», 2013 Г. № 23. С. 19.

ГЛАВА 2. ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КАДРОВОЙ СТРУКТУРЕ И ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ

2.1 История развития и становления гостиницы.

Английское термин «hospitality» (гостеприимство) происходит от старофранцузского «хоспис», что значит «странноприемный дом». Возникновение первых прообразов гостиниц, равно как и самой профессии согласно сервису людей, останавливающихся в ночлег, удаляется собственными корнями в далекое прошлое.

Гостиные дома размещались в городах и в дорогах, основных из одних государств в прочие. Помимо путешественников услугами сведений гостиных зданий пользовались гонцы, курьеры, государственные предназначающиеся. В гостиных зданиях людям предоставляли ночлег, убежище, еду, там же кормили и меняли коней.

В обычные столетия в Европе постоялые дворы начинали формироваться присутствие монастырях. Церковь обязывала создавать «госпиции» с целью путешественников, паломников, священников, путешествующих в соответствии с непорочным участкам. С периодом с безвозмездного приюта они делаются предпринимателями, вычисленными в приобретение дохода.

Прообразы гостиниц существовали и в Ближнем Востоке, и в Средней Азии, и в Закавказье. Торговцы с караванами продуктов путешествовали согласно пустыням и предгорьям. Ночь проводили они как правило в шатрах, но в отдельных вариантах останавливались в караван-сараях — своеобразных гостиничных комплексах, содержавших в себе загончик для верблюдов и здания для ночлега людей, окруженные крепостной стеной.

Формирование торговых взаимосвязей повергло к значительному повышению гостиничного хозяйства в Европе. Например, в Милане в XIV в. насчитывалось уже 150 гостиниц. Однако гостиничное изготовление данного стадии было крайне обычным: в отелях отсутствовали комфорт, их оздоровительный степень был крайне низок.

В XVIII—XIX вв. с увеличением финансовых и политических связей из числа странами начинается ярое формирование гостиничного хозяйства, в особенности в заселенных точках Европы. Гостиничное дело преобразуется в немаловажную отрасль, заносящую значительную прибыль.

Официальное открытие гостиницы произошло 18 июля 1979 года. Это был большой праздник, на котором находилось множество представительных политических функционеров, предпринимателей, звездного неба эстрады. За года работы в отеле "Космос" становилось большое число распространенных персон. Данное галльский певец Джо Дассен, артист с международный популярностью Ален Деллон, известный ансамбль Modern Talking - Дитер Нездоров и Томас Андерс, категория "BONEY M", знаменитость кинематографа Люда Чурсина, певица русской и российской эстрады Алла Пугачева, восхитительная солистка Софья Ротару, мировой звание Участок Каспаров, бронзовые призёры Олимпийских игр 2014 года в Сочи согласно конькобежному спорту Катерина Лобышева и Оля Дворянин, известный артист и исполнитель Миша Боярский, обожаемая отечественными посетителями Светлана Орейро и многие многочисленные прочие.

Интересные факты:

- на основе отеля были сформированы;
- олимпийский пресс-центр XXII Олимпийских Игр в Москве - 1980 г.;
- пресс-центр "Игр Доброй Воли" в Москве - в 1996 г. в руководителю с г-провинция Т.Тернером;
- международная Клетчатая Олимпийские игры - 1995 г.;
- 1-й Всемирный Форум "За безъядерный мир и обезоружение человечества" при участии А.Д. Сахарова;
- международный Фестиваль молодого поколения и студентов - 1985 г.;
- международный Фестиваль песенки "Ступень к Парнасу" (на протяжении 3-х лет);

- 1-й Международный Конкурс Прелести "Мисс Очарование" - 1989 г.;
- международные конференции по направления МИНИСТЕРСТВО - 48 стран (при участии Министров и зам. министров);
- международный собрание космонавтов и астронавтов - 1984 г.;
- международный турнир согласно боди-билдингу;
- телевизионные проекты "Утренняя Звезда", "Песня Года" (на протяжении 3-х лет);
- благотворительные акции для детей, потерпевших в боевых поступках и ветеранов Знаменитой Нашей Битвы около патронажем Правительства РФ;
- международные выставки и конференции согласно направления Интернационального Середины Финансово-Экономического Развития;
- международные выставки и конференции по линии Ассоциации Российских Банков;
- выставки "Отдых по-русски";
- ряд других крупных мероприятий.

Гостиничная проект включала:

- 1718 стандартных номеров с 2 кроватями;
- 53 двухкомнатных номера;
- 6 четырехкомнатных номеров;
- около 3600 мест гостиничной сети общественного питания.

2.2 Описание основных видов деятельности гостиницы.

Вся деятельность группы компаний «Космос» проводится в двух направлениях:

- обеспечение стратегического формирования организации;
- предоставление текущего исполнения проектов производства.

В двух направлениях выполняются последующие функции управления:

- предприятие действий изготовления и обслуживания деятельности;

- планирование работы;

- обеспечение взаимодействия;

- надзор, за реализацией планов и текущей деятельностью;

- стратегическое планирование принадлежит к функции руководителя категории компаний.

Обеспечение стратегического формирования категории компаний принадлежит к компетенции руководителей верхнего звена управления (директор предприятия и менеджеры). Для решения задач в сфере хитрого формирования создаются рабочие группы с специалистов предприятия (с привлечением при потребности сторонних консультантов).

Реализация стратегических планов, проектов и предоставление текущей работы компании считается приоритетной предназначением менеджеров служб и отделов.

Целью деятельности отеля считается удовлетворенность нужд посетителей в размещении, питании и других сопутствующих предложениях, эффективная работа в рынке гостиничных услуг и, как результат, приобретение прибыли. Для свершения этой цели организация старается осуществлять последующие задачи:

- предоставление высококачественного обслуживания;

- формирование благоприятного имиджа предприятия;

- осуществление событий согласно привлечению клиентов;

- размещение в рынке гостиничных услуг;

- осуществление эластичной ценовой политики;

- обеспечение обширного диапазона сопутствующих услуг и др.

2.3 Анализ существующей организационной структуры управления в гостинице.

Организационная структура отеля «Космос», считается отображением возможностей и обязательств, какие возложены в каждого её сотрудника.

Полномочия и прямые обязанности управления формируются, отталкиваясь с необходимости удовлетворение вожделений покупателей посредством существующие возможности и ресурсы. Своевременные решения, предопределенные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, полагаются в строго зафиксированную управленческую иерархию.

Ответственность из-за утверждение управленческих заключений находится, в высочайшем звене управления. Отделения считаются функциональными звеньями, каждое из которых применяет собственную особую технологию, однако все вместе они имеют одну цель - удовлетворенность нужд клиентов.

Высшее управление имеет право также решать, которая концепция расчетов с клиентами более предпочтительна, которые кредитные карточки будут приниматься в главную очередность и т.п. Доля данных проблем может быть передана в решение нижестоящим управленческим звеньям, если размер возможностей и обязательств главного руководителя огромен и он, в силу объективных причин, не в состоянии все их выполнять.

Далее, в случае если мы будем передвигаться вниз согласно управленческой стремянке, мы заметим управляющих структурных подразделений, какие владеют возможностями принятия своевременных заключений в рамках собственных подразделений.

Самым серьезным в гостиничном хозяйстве, бесспорно, считается отделение, заведующее номерным фондом. Целый результат гостиницы, в том числе и в случае если прибыли ресторана и проявляют в него позитивное действие, целиком зависит от этого, насколько рентабельным и эффективным считается данный раздел. Прибыли с реализации размещения оформляют с 50% вплоть до 70% всех прибыли предприятия и предоставляют 70%-80% чистой прибыли.

Рассмотрим функции каждой из отраслей. Административная служба соответствует за организацию управления абсолютно всеми услугами гостиницы, принимать решение экономические проблемы, вопросы

профессионального предоставления, увлекается созданием и поддержанием требуемых обстоятельств работы с целью персонала гостиницы, контролирует выполнение определенных норм и законов согласно охране труда, технике безопасности. Структура работы: секретариат, финансовая служба, профессиональная служба, инспекторы согласно пожарной безопасности и технике безопасности и др.

Отдел номерного фонда заключается с подобных подразделений, как отдел бронирования, отдел приема и размещения, отдел горничных, отдел безопасности. Управляющий отдела номерного фонда обдает обязанность за создание главных гостиничных услуг и поддержание номерного фонда в согласовании с принятыми в компании стандартами.

Служба приема и размещения выполняет функции оформления при заезде и выезде, расчетов с клиентами, а также функции информационного центра. Руководитель этой работы дает обслуживание согласно бронированию и продаже ж/д и авиабилетов, прием, передача факса, пользование принтером, сканером и ксероксом, беспроводной доступ в Сеть интернет, вызов такси, организация экскурсий, обслуживание экскурсовода и переводчика, туристическая информация. Структура службы: начальник работы приема и размещения, менеджеры службы, швейцар. Служба приема и размещения — один из основных подразделений гостиницы, располагается в вестибюле, в 1 этаже. Это место является согласно существу центром контроля, за предоставляемыми услугами и дозволением промышленных и организационных вопросов.

Кроме того, в случае появления опасных ситуаций (пожар, необходимость оказания медицинской помощи клиентам и т.п.).

Основные цели и стратегии работы отеля схожи с главной

задачей целой гостиницы — данное обеспечение посетителям наиболее высочайшего свойства услуг, а также повышение процента занятости отеля. Сотрудники данной работы максимально осмотрительны и корректны.

Служба продаж и бронирования занимается резервированием номеров для клиентов (групповое и персональное бронирование), организацией конференции

Структура работы: начальник отделения продаж и бронирования, зам. руководителя, менеджеры по бронированию й, семинаров в гостинице, решением соглашений с компаниями.

Служба обслуживания номерного фонда считается в большинстве случаев более функционально важным подразделением. Данное отделение соответствует за уборку номеров, холлов, санузлов, коридоров, внутренних помещений, в которых осуществляется принятие и обслуживание клиентов. Отдел горничных использует свою прачечную. В непосредственном контакте со службой горничных функционирует отдел текущего ремонта, которая реализовывает предупредительный и текущий ремонт не только лишь номерного фонда и определенного в немой оснащения, однако и целой отеля в полном.

Служба безопасности кроме того считается образцом двойственного подхода, если осуществление функции поддержания порядка и защищенности в предприятии может являться поручено собственной работе, но не изъяты варианты привлечения посторонней организации. Гостиница несет обязанность за предоставление разумной безопасности собственных клиентов.

Служба общественного питания обеспечивает сервис посетителей в ресторане, решает проблемы согласно компании и сервису банкетов, презентаций и т. д. Состав службы: директор ресторана, метрдотели, администраторы, официанты, повара, работники кухни.

Инженерно – техническая отдел, увлекается системой бесперебойного функционирования систем электроснабжения, водоснабжения, проветривания, отопления, ликвидацией неполадок.

Отдел снабжения контролирует актуальную поставку хозяйственных продуктов и строй использованных материалов с целью проведения важного и текущего ремонтов, а кроме того канцелярских товаров.

Отдел кадров занимается формированием сотрудников компании (планирование, подбор и прием, анализ текучести и т.д.); обучением работников (переобучение, переаттестация и анализ персонала, предприятие продвижения согласно работе, осуществление воспитательской работы); совершенствованием компании работы, его стимулирование, формирование безопасных обстоятельств работы.

Коммерческая служба занимается вопросами своевременного и стратегического планирования, оптимизацией предоставляемых услуг, исследует положение гостиничного рынка и изучает потребности клиентов. Структура работы: торговый руководитель, отдел менеджмента и рекламы.
Организация бухгалтерской службы, счетоводный подсчет в отеле исполняется специальным подразделением (бухгалтерией), напрямую подвластной основному бухгалтеру, какой несет ответственность перед руководством компании из-за систему бухгалтерского учета и предоставления бухгалтерской отчетности.

Отдел информационных технологий занимается системой бесперебойного функционирования информативных систем, оргтехники, системы коммуникаций.

2.4 Описание применяемой кадровой политики и методов мотивации персонала к качественному труду.

Рациональная кадровая политика предполагает:

1) Возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом реализации нескольких проектов либо направлений деятельности.

2) Гибкие формы включения специалистов с целью постановления этих проблем, свойственных для определенной стадии осуществлении проекта, какие именно данные эксперты могут решать максимально эффективно.

Такой аспект подразумевает постоянную смену состава исполнителей, что зависит от перехода организации с одной стадии формирования в другую, и позволяет создавать долговременные траектории карьеры для сотрудников.

При обманной профессиональной политике управление компании не имеет качественного диагноза, аргументированного мониторинга развития ситуации, однако старается воздействовать в нее. Профессиональная служба компании, равно как принцип, не располагает средствами моделирования кадровой ситуации и диагностики персонала, но в программу формирования компании включены планы кадровой работы, нередко направленные на достижение целей, значимых для формирования компании, однако никак не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в этом случае строится в довольно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном понятии о целях работы с персоналом. Задачи присутствие осуществлении такой профессиональной политические деятели могут возникнуть в этом случае, если усилится влияние факторов, какие прежде не включали в рассмотрение, то что приведет к внезапному изменению ситуации, например, присутствие существенном изменении рынка, возникновении нового товара, какой способен вытолкнуть существующий в настоящее время у компании.

Открытая и закрытая кадровая политика: Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что предприятие прозрачна для потенциальных работников в каждом структурном уровне. Новый сотрудник способен приступить функционировать равно как с наиболее первичный должности, так и с должности в степени высшего руководства. В предельном случае подобная предприятие расположена осуществить движение службу каждого профессионала, в случае если некто имеет надлежащей квалификацией, в отсутствии учета навыка деятельность в данной либо близких ей

организациях. Такой вид профессиональной политики свойственен с целью современных телекоммуникационных фирм либо авто концернов, какие готовы “покупать” людей в любые должностные уровни независимо с этого, трудились единица они прежде в аналогичных организациях. Профессиональная стратегия прямого вида способен являться адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных в стремительный увеличение и быстрый вывод к прогрессивному мировоззрению к своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация определяется в включение в свой состав нового персонала только с кратчайшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только с числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа свойственна для компаний, направленных на создание конкретной коллективной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

При разумной кадровой политике управление предприятия имеет как высококачественный диагноз, так и аргументированный мониторинг развития ситуации и располагает средствами с целью воздействия в нее. Кадровая отдел компании обладает никак не только лишь орудиями диагностики персонала, однако и способами моделирования профессиональной условия в среднесрочный и долговременный этапы. В программах формирования компании находятся кратковременный, среднесрочный и долговременный мониторинги необходимости в кадрах (высококачественной и количественной). Помимо этого, составной частью плана считается программа профессиональной работы с вариантами её осуществлении.

Типы кадровой политики:

Анализ имеющейся в конкретных организациях кадровой политики позволяет отметить, равно как как минимум, две причины с целью раскрытия видов кадровой политики. Первое основание сопряжено с уровнем

осознанности этих законов и норм, какие лежат в основе кадровых мероприятий. Согласно этой причине возможно отметить последующие виды профессиональной политики:

По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:



Рисунок 4. Типы кадровой политики [4]

- пассивная и реактивная;
- превентивная и активная.

Вторым основанием для дифференциации типов кадровой политики могут быть уровень открытости организации согласно взаимоотношению к наружной сфере присутствие создании кадрового состава, её принципиальная ориентация на внутренние или наружные источники комплектования. По этому основанию обычно акцентируют два вида профессиональной политики - открытую и закрытую.

Пассивная и реактивная кадровая политика. Само словосочетание “пассивная политика” на первый взгляд является нелогичным. Но зачастую попадаются условия, присутствие которых управление компании никак не обладает проявленной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа объединяется к обыденному функционированию или ликвидации “непредвиденных и неизвестно откуда свалившихся неблагоприятных последствий”. Для такой организации характерно

отсутствие мониторинга кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего принуждено функционировать в порядке срочного реагирования в образующиеся конфликтные условия, которые стремится ликвидировать всевозможными средствами, зачастую никак не успевая осознать причины событий и их возможные последствия.

При быстрой профессиональной политике управление компании реализовывает контроль, за признаками негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их предпосылки и наблюдает из-за возникновением конфликтных ситуаций. Объектом особого интереса управления делаются наблюдение грамотной рабочей мощи и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Помимо этого, в фирмах делаются конкретные мероприятия по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные в понимание причин, которые повергли к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы подобных компаний, как принцип, обладают средствами диагностики существующей ситуации и предложения соответственной экстренной помощи. Совместно с этим, невзирая на то, что в программах формирования предприятия кадровые проблемы акцентируются и смотрятся намеренно, основные трудности при использовании быстрой профессиональной политики появляются перед системой присутствие среднесрочном моделировании.

Превентивная и активная кадровая политика. В настоящем значении фразы о предупредительной кадровой политике можно сказать только тогда, если управление фирмы (компании) обладает аргументированные прогнозы развития ситуации. При данном организация, характеризующаяся присутствием предупредительной кадровой политики, не имеет средств, для воздействия в маличную ситуацию. Сотрудники профессиональной работы аналогичных компаний обладают как средствами диагностики персонала, таким образом и технологией моделирования кадровой ситуации в среднесрочный промежуток. Программа развития компании базируется в

кратко-срочном и средне-срочном мониторингах потребности в кадрах, равно как в высококачественном, таким образом и в численном взаимоотношениях. В ней кроме того как правило представлены задачи согласно формированию персонала. Главная вопрос подобных учреждений - создание целевых кадровых программ.

2.5 Анализ структуры персонала гостиницы: пол, возраст, образование, навыки, стаж работы и особые способности и умения.

Занятие той или иной должности требует с людей обладания соответствующей специальностью и квалификацией. Под специальностью подразумевают комплекс специальных теоретических знаний и фактических способностей, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и умения работы в этой сфере, позволяющих осуществлять подходящий вид деятельности. Можно сказать, например, о профессии менеджера, юриста, экономиста, врача.

Совокупность знаний, умений и навыков, индивидуальных качеств, необходимых человеку для эффективного выполнения высококлассных обязательств, приобрела наименование высококлассной годности, что способен являться потенциальной и реальной. Первая основывается в задатках, способностях, физических и психических свойствах человека; вторая формируется со временем в следствии изучения им новых знаний и навыков.

При анализе персонала структура работников исследуется также по профессиям, возрасту, формам и концепциям оплаты труда, сменам, стажу.

Степень квалификации работника именуется профессиональной компетентностью. Она определяет способность сотрудника качественно и точно осуществлять собственные функции, как в обычных, так и в экстремальных обстоятельствах, благополучно осваивать новое и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

Выделяют следующие её виды:

Функциональная компетентность характеризуется профессиональными знаниями и умением их реализовать. Умственная компетентность выражается в способности к аналитическому мышлению и исполнению единого расклада к осуществлению собственных обязанностей. Ситуационная компетентность значит способность функционировать в согласовании с ситуацией. Общественная компетентность подразумевает присутствие коммуникационных и интеграционных способностей, умения поддерживать взаимоотношения, воздействовать, достигать собственного, верно принимать и толковать посторонние идеи, показывать к ним отношение, вести беседы и прочее.

Требования к профессиональной компетенции в значительном зависят от степени управления и характера должности. На сегодняшний день для высших руководителей сокращается важность специализированных знаний и навыков, однако растет значимость методических и социальных, способностей в области общения, управления сотрудниками, способности принимать и интерпретировать информацию.

В основе профессиональной компетентности лежит профессиональная полезность-комплекс психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для реализации эффективной профессиональной деятельности.

В условиях современного этапа НТР четко наблюдается тенденция к быстрому устареванию знаний и опыта персонала, что выражается в отставании индивидуальных знаний и опыта от современных требований к должности и профессии.

Возрастная структура персонала характеризуется количеством лиц соответствующих годов в его общей численности. Присутствие изучении возрастного состава используются последующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20 - 24, 25 - 29, 30 - 34, 35 - 39, 40 - 44, 45 - 49, 50 -54, 55 - 59, 60 - 64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двусмысленно: в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С общим стажем напрямую сопряжен степень производительности груда. Общий стаж группируется согласно последующим этапам: до 16 лет, 16 - 20, 21 - 25, 26 - 30~ 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более.

Стаж работы в этой компании определяет закрепляемость кадров. Статистика акцентирует последующие этапы с целью расплаты данного признака: до 1 года, 1 4, 5-9, 10-14, 15 - 19, 20 - 24, 25 - 29, 30 лет и более.

Структура персонала согласно степени создания (общему и специальному) подразумевает акцентирование персон, обладающих высочайшее формирование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

Вывод по второй главе

В итоге по 1 главе, можно сделать вывод, что есть два типа кадровой политики: первый тип - это пассивная и реактивная, а второй тип – это превентивная и активная. Также, что целью деятельности гостиницы является удовлетворение потребностей гостей в размещении, питании и других сопутствующих услугах, эффективная работа на рынке гостиничных услуг и, как результат, получение прибыли. Для достижения этой цели предприятие стремится выполнять следующие задачи:

- обеспечение качественного сервиса;
- создание благоприятного имиджа предприятия;
- проведение мероприятий по привлечению клиентов;
- позиционирование на рынке гостиничных услуг;
- проведение гибкой ценовой политики;
- предоставление широкого спектра сопутствующих услуг и др.

Кроме того, самым ответственным в гостиничном хозяйстве, бесспорно, является подразделение, заведующее номерным фондом. Весь успех

гостиницы, даже если доходы ресторана и оказывают на него позитивное действие, полностью зависит от того, насколько прибыльным и успешным является этот сектор. Доходы от продажи размещения составляют от 50% до 70% всех доходов предприятия и дают 70%-80% чистой прибыли.

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ

3.1 Предложения по совершенствованию кадровой политики гостиницы.

В целях повышения производительности работы гостиницы «Космос» рекомендуется внедрение кадрового планирования.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный период времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, предрасположенностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны обеспечить вероятность трудящимся подходящим способом совершенствовать личные способности, повышать эффективность труда, соответствовать условиям создания достойных человека обстоятельств труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование реализуется с помощью осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

Для его изучения необходимо с помощью специально составленных анкет составить следующую информацию в гостинице «Космос»:

- данные о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);
- данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

- текучесть кадров;
- потери времени в результате простоев, по болезни;
- данные о длительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
- заработная плата работников и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- сведения о услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы в социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Кадровая политика организации – ведущее течение кадровой работы, комплекс основ, методов, конфигураций, организационного приспособления согласно выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и формирование профессионального потенциала, в формирование известного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного вовремя соответствовать на постоянно меняющиеся условия рынка с учетом стратегии развития компании.

Профессиональное планирование - это направленная деятельность согласно подготовке работников, обеспечение пропорционального и интенсивного развития персонала, расчету его безупречно-грамотной текстуры, установлению единой и дополнительной необходимости, контролю, за его применением.

Суть профессионального планирования заключается в предоставлении народам рабочих мест в необходимый промежуток периода и нужном числе в согласовании с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Прием в службу – это несколько действий, нацеленных в вовлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми с целью свершения целей, определенных концепцией.

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс определения соотношения высококачественных данных персонала (способности, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего персонала.

Адаптация – это обоюдное приспособление сотрудникам и компании, базирующееся в постепенной врабатываемости работника в новые высококлассные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Аттестация персонала организаций - процесс установления квалификаций, степени знаний, практических способностей, деловых и индивидуальных свойств работников, качества деятельность и его итогов и установления их соотношения (несоответствия) занимаемой должности.

Освобождение персонала - вид работы, который предусматривает комплекс событий по соблюдению правовых норм и организационной психологической поддержке со стороны власти присутствие увольнении сотрудников.

В обстоятельствах рыночной экономики один из главных обстоятельств производительности и конкурентоспособности - предоставление высокого свойства профессионального потенциала. В процессе развития высококлассной политики в идеальном случае обязано быть согласовано следующее:

разработка общих основ профессиональной политики, определение приоритетов целей;

планирование организационно-штатной политики - необходимости в трудовой ресурсах, формированием структуры и штата, предназначение, создание резервов, перемещение;

проведение информативной политики - развитие и поддержка концепции перемещения кадровой информации;

разработка финансовой политики - развитие основ распределения средств, предоставление эффективной концепции стимулирования работы;

определение политики развития персонала - предоставление программы развития, ориентация и адаптация сотрудников, планирование персонального продвижения, формирование установок, профессиональная подготовка и повышение квалификации; анализ трудовой деятельности - изучение соответствия профессиональной политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, исследование высококлассного потенциала.

Когда руководящий структура фирмы заинтересован в том, чтобы кадровая политика производилась осознанно, необходимо реализовывать последующие рубежи согласно проектированию профессиональной политики: нормирование; программирование; наблюдение.

3.2 Совершенствование методов мотивации персонала с учетом зарубежного опыта на примере гостиницы.

Методы и способы мотивации в иностранных фирмах наиболее многообразны, нежели в отечественных. Западный подход совмещает экономические, вещественные и нематериальные стимулы. Навык демонстрирует, то что подход персонала к обязательствам предназначается зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. «Любимый» работник функционирует эффективней, а трудоспособность персонала – гарантия успешного бизнеса.

Различия российского и зарубежного подхода.

Российские работодатели чаще всего устанавливают символ равенства между уровнем зарплаты и уровнем вовлеченности работника в рабочий процесс. Конечно, «цена вопроса» стоит на первом месте, волонтеров и энтузиастов, готовых работать за идею, – единицы. Однако и упрощать мысль до того, что сотрудник наступает в службу только лишь из-за зарплаты, как минимум, непредусмотрительно. Простой, казалось бы, прием: оплатить работникам абонемент в тренажерный зал либо организовать курсы зарубежного языка в

офисе – отлично работает в усиление мотивации и повышает преданность коллектива.

Самые красочные модели мотивации персонала разрабатывают и благополучно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции. Разберемся, какая концепция мотивации более эффективна, в нежели концентрируют интерес зарубежные руководители и как применить передовой опыт в российских реалиях.

Эффективно управлять персоналом невозможно в отсутствии концепции мотивации, что определяет взаимоотношения сотрудников и компании. Отечественные руководители считают единственным стимулом для результативной работы достойную оплату труда, основанную в зафиксированных тарифных ставках и окладах. Но зарубежный опыт мотивации персонала отрицает такой односторонний, упрощенный аспект. Безусловно, слепое копирование практики стран Западной Европы или Японии – не лучшее решение, но отдельные элементы концепции мотивации и одобрения, также абсолютно, применимое в России.

Японская модель мотивации персонала гостиницы.

Рост производительности труда в Японии опережает увеличение степени жизни и заработной платы. Но японский опыт используем только в обществе с сильно развитым ощущением гражданской ответственностью и самосознанием, где общие интересы стоят выше личных нужд и наглядно выражена готовность последовательности в личных условиях для общего блага.

«Во-первых, ты служишь императору (стране), во-вторых, – своему работодателю, в-третьих – своей семье. И лишь потом можешь подумать о себе».

Это краткая формулировка базового принципа мотивации японцев, который остался со времен феодализма и предназначается основой для коллективных систем мотивации в современной Японии.

Американская модель мотивации персонала гостиницы.

Подход к мотивации в американских гостиницах основано в одобрении активности персонала. Достижения американской модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев в индивидуальный результат и результат высокого уровня благосостояния.

Компании в разных странах по всему миру принимают опыт США за основу ведения бизнеса, где работники мотивированны в эффективное исполнение обязательств. С американской практики в Российскую федерацию «перешли» термины «HR» (с англ. Human Resource – человеческие ресурсы) и «корпоративная этика». В 1960-х годах в США были изобретены основы управления человеческими ресурсами; системы вещественного стимулирования и нематериальной мотивации сотрудников; методы повышения лояльности персонала.

Французская модель мотивации персонала гостиницы.

Во Франции мотивация персонала основывается в стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльном налогообложения.

В отличие от японцев, французы отрицательно относятся к сверхурочной работе. Даже стандартная рабочая неделя во Франции на 5 часов короче, чем в большинстве государств Европейского союза – всего 35 часов.

Дополнительные «бонусы» от работодателя для французов – не преимущество, а норма. А наилучшим нематериальным катализатором для работников 5 республики является гибкий план либо удаленная работа, которая освобождает с необходимости присутствовать в офисе.

Как и в многочисленных других странах, французы склонны проявиться расположение к компании в обмен на такие «привилегии», как корпоративная медицинская страхование, поддержку в погашении ипотеки, обеды за счет компании. Оплатой курсов повышения квалификации, напротив, согласие французского работника не завоевать.

Британская модель мотивации персонала.

Модель мотивации работы в Великобритании учитывает две концепции оплаты труда: денежную и акционерную. Обе схемы предполагают зависимость зарплаты работников с общей прибыли предприятия. Существует ещё схема с «колеблющейся» заработной платой, которая колеблется пропорционально доходам компании. Коллективные договоры, заключенные между британскими работниками и нанимателями, содержат норму, что обязывает выплачивать работникам долю прибыли компании.

Отдельные компании практикуют долевое содействие работников в капитале, если работники вам выкупают часть акций компании и получают либо часть прибыли, либо доход в виде процентов согласно акциям. Совокупный доход работника при трудовом долевом участии состоит из зарплаты (должностного оклада), премии в зависимости от эффективности труда и часть прибыли компании в зависимости от вложенного капитала.

Внедрение модели мотивации, основанной в участии в прибыли, помогло на 13% увеличить число рабочих мест в Великобритании. Притом доход сотрудников с доли прибыли компании составляет с трех вплоть до 10 % оклада, а объем зарплаты – на четыре процента ниже, нежели на аналогичных позициях в компаниях с другим раскладом к оплате труда.

Долевое участие персонала в прибыли компании прекрасно подкрепит сотрудников любого ранга повышать эффективность работы, демонстрировать настоящий интерес к бизнес-процессам и создавать в коллективе дружелюбную благоприятную атмосферу.

Немецкая модель мотивации персонала гостиницы.

Схема мотивации работников в Германии построена на мировоззренческом убеждении, что работник – это независимая личность с собственными интересами, которая несет личную обязанность перед обществом. Представление экономической свободы для немцев содержит учет социальных интересов и определение места персоны в рыночной системе.

Современная немецкая экономическая форма основана на идее, что далеко не каждый немец способен «вписаться» и уцелеть в условиях

свободного рынка. По этой причине правительство создает общественное рыночное производство, его цель – сформировать одинаковые требование жизни для абсолютно всех жителей страны.

Сочетание корпоративных систем мотивации и государственной системы социальной справедливости приводит к компромиссу, который дает возможность работнику наиболее свободно осуществлять в профессиональной сфере без страха остаться, без постоянного дохода.

Исследователи полагают немецкую модель стимулирования труда и наличия муниципальных общественных гарантий отличным образцом гармоничного, оптимального метода осуществить экономические теории.

Голландская модель мотивации персонала гостиницы.

Основа материальной мотивации в Нидерландах – льготы и компенсации. К примеру, если сотруднику необходимо посетить доктора либо отлучиться в банк, наниматель предоставит двух часов рабочего времени для решения индивидуальных проблем – и заплатит за это время в полном размере. А в случае если сотрудник остается в больничном дольше 3-х месяцев, ему полагается компенсация в виде дополнительного дня к оплачиваемому отпуску.

3.3 Разработка матричной организационной структуры управления, как основного элемента эффективной реализации кадровой политики гостиницы современного уровня.

Гостиницы — это не только важнейший вид предприятий экономической деятельности, но и непростая организационная структура, определяемая распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и раздельными сотрудниками.

Под организационной структурой управления следует осознавать комплекс административных звеньев, находящихся в жесткой соподчиненности и обеспечивающих связь, среди распоряжающихся и управляемой системами,

Организационная структура управления формируется из состава, соответствия, местоположения и связи отдельных подсистем компании.

Формирование такой структуры, ориентировано, прежде всего, на распределение между отдельными подразделениями учреждения прав и ответственности.

В структуре управления отелем выделяются следующие элементы: звено (отделы), уровни (ступени) управления и взаимосвязи — горизонтальные и вертикальные.

В административной практике промышленности гостеприимства наиболее распространены соответствующие типы организационных структур:

- линейный;
- функциональный;
- линейно-функциональный.

Линейная организационная структура управления. Прямолинейные взаимосвязи в отеле отображают движение административных решений и информации, исходящих с таким образом именуемого прямолинейного менеджера, то есть лица, целиком отвечающего за деятельность гостиницы (как правило, незначительный) либо ее структурных подразделений (в крупной). Это одна из простых организационных строений управления. Она характеризуется тем, что в главе любого структурного отделения находится управляющий, наделенный абсолютно всеми возможностями, осуществляющий все функции управления (рис. 5).

Как видно с рисунка, при линейном управлении любое звено и любой подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу походят все указания управления. В данном случае управленческие звенья несут обязанность за результаты целой работы контролируемая ими объектов. Разговор проходит о согласно объектном выделении управляющих, любой с каковых осуществляет все без исключения разновидности трудов и берет на

себя постановления, связанные с управлением данным объектом. Так как в прямолинейной текстуре управления постановления переходят согласно цепочке «сверху вниз», а непосредственно управляющий нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, создается своего рода иерархичность управляющих определенной компании. В данном случае функционирует правило единоначалия, суть которого заключается в том, что подчиненные осуществляют постановления только лишь одного управляющего. Вышестоящий орган управления не обладает права давать постановления каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.



Рисунок 5 - Линейная структура управления организацией. [5]

Прямолинейная структура управления является закономерно более стройной и формально определенной, однако, вместе с тем и менее гибкой. Каждый из управляющих имеет всей полнотой правительству, однако, касательно незначительными способностями постановления вопросов, призывающих ограниченных, специализированных познаний. Прямолинейная координационная состав управления обладает собственные преимущества и недостатки.

Преимущества прямолинейной организационной концепции управления:

1) Единство и четкость распоряжений.
2) Согласованность операций артистов
3) Доступность управления (один канал связи).

4) Четко выраженная ответственность.

5) Оперативность в принятии заключений.

6) Личная обязанность управляющего за окончательные результаты деятельности собственного подразделения.

Недостатки прямолинейной организационной системы управления:

1) Высокие требования к руководителю, который обязан являться подготовленным, чтобы гарантировать эффективное руководство по всем функциям управления.

2) Отсутствие звеньев согласно планированию и подготовке решений.

3) Перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами.

4) Концентрация власти в управляющей верхушке.

Функциональная организационная структура управления. Функциональное руководство осуществляется некоторой совокупностью подразделений, подготовленных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия заключений в системе прямолинейного управления (рис.6).

Идея заключается в том, что осуществление отдельных функций возлагается на профессионалов. В компании, как правило, профессионалы одного профиля соединяются в структурные подразделения (отделы), например отделение менеджмента, отделение приема и размещения, регламентный отдел и т.д. Таким способом, общая цель управления системой разделяется, начиная со среднего уровня, согласно многофункциональному аспекту. Отсюда и название — функциональная структура управления.

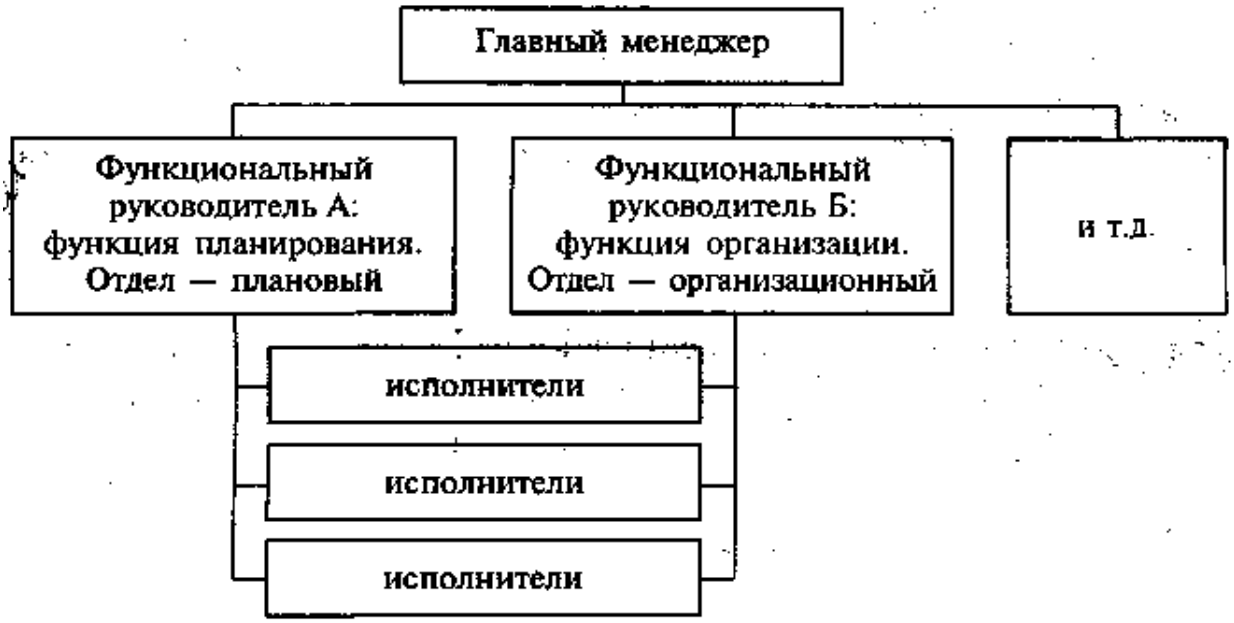

Рисунок 6 - Функциональная структура управления организацией. [6]

Функциональное управление является линейным, что создает двойственное подчинение для исполнителей.

Как видно с рисунка, вместо многоцелевых менеджеров, которые обязаны ориентироваться и осуществлять все без исключения функции управления, возникает состав специалистов, обладающих значительную компетенцию в собственной сфере и соответствующих за определенное течение (например, планирование и моделирование). Подобная функциональная специализация аппарата управления существенно увеличивает эффективность деятельности отеля.

Как и прямолинейная, функциональная структура, обладает свои достоинства и недостатки.

Преимущества функциональной структуры:

1) Значительная компетентность профессионалов, соответствующих за осуществление определенных функций.

2) Освобождение прямолинейных менеджеров с решения некоторых специализированных проблем.

3) Стандартизация, формализация и программирование явлений и действий.

4) Исключение дублирования и параллелизма в исполнении административных функций.

5) Снижение необходимости в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры:

1) Чрезмерная заинтересованность в осуществлении целей и задач "своих" подразделений.

2) Трудности в поддержании стабильных связей между различными функциональными службами.

3) Возникновение тенденций чрезмерной централизации.

4) Продолжительность операций принятия заключений.

5) Сравнительно застывшая координационная модель, с работой реагирующая в перемены.

3.4 Разработка алгоритма проведения переподготовки и повышения персонала в гостинице.

Управление человеческими ресурсами считается одним из основных направлений в деятельности туристских учреждений и является главным аспектом её финансового успеха. И если раньше главное внимание уделялось формированию и совершенствованию технологического движения, введению современных технологий и изменения координационных строений, то в настоящее время сделан наклон в сторонку людского фактора - иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди. Другими словом, в нынешнем коммерциале никак не «средства производят средства», а общество делают деньги, при этом не только и не столько для себя, сколько для компании в целом. Основные принципы управления персоналом. По этой причине главное интерес в нынешнем управлении системой каждой отраслевой направленности в России обязано уделяться управлению людьми, в этом количестве вопросам подготовки и переподготовки кадров.

Одной из конфигураций обучения персонала в Титул гостинице «Космос» считается осуществление тренингов, во-первых, направленных в соотношение персонала эталонам отеля 3* (тренинги согласно винной карте для работников ресторанной службы, тренинги согласно деловому этикету и телефонным переговорам). Во-вторых, тренинги, цель которых - улучшение способностей продаж, способностей демонстрации и т.д. Подобные тренинги в особенности значимы с целью отделов продаж, отдела бронирования и других отделов.

Также для персонала сформированы направления английского языка. В согласовании с степенью познания, работники распределены по группам обладают возможность повышения степени теоретических познаний и вероятность разговорной практики.

Тренинги для персонала выполняют как руководитель согласно учебе, таким образом, и созванные тренинговые фирмы.

Тренинг (периодическое повышение квалификации) - это стремление усовершенствовать свойство исполнения работниками собственных функций. Тут немаловажно понимать последующее:

1. Тренинг - это систематический процесс перемены действия сотрудника в целях оптимального свершения целей компании.
2. Формальная программа тренинга - данное стремление нанимателем обеспечить собственным сотрудникам вероятность улучшения способностей работы, повышения квалификации и знании.
3. Обучение всему этому есть деятельность, с помощью которой человек увеличивает собственные знания, мастерства и способности, что проявляется надлежащими изменениями в его работе.
4. Цель обучения - увеличение мастерства (навыки общения, культуре общения, повышения общего степени формирования персоны).

Семинарское обучение целесообразно часто строить на выступлениях обучаемых согласно самостоятельно подобранным вопросам, для того чтобы

повысить собственную мотивацию, так как для речи работник отеля подбирает близкую ему тему.

Семинар (с лат. seminarium - рассадник, переносное - школа), единственный из ключевых видов тренировочных практических уроков, состоящий в обсуждении персоналов сообщений, докладов, выполненных выделиться согласно результатам тренировочных исследований. Семинары применяются и как независимая модель предметных тренировочных занятий, не связанных с лекциями. В этом выступлении значима не только проблема, но и практика речи. Интенсивное обучение обязательно связано с выступлением, что он должен реализовать согласно конкретному распорядку. Высказывание, ограниченное временными рамками, обязано являться массивным, направленным в заинтересованность аудитории; оно обязано демонстрировать собой модель демонстрации туристского продукта и конкретной услуги для возможных потребителей, в том числе ответы на вопросы слушателей, как клиентов.

При построении системы преподавания в отеле немаловажно учитывать соответствующие условия:

- привязка преподавания к стратегии гостиницы, по-другому оно никак не даст позитивных итогов;
- развитие у персонала восприятия преподавания как обязательной части работы, наиболее того, как привилегии, а не обременительной обязанности;
- потребность продвижения тренингов внутри компании;
- сохранение непрерывного контакта с топ-менеджментом и менеджерами отделов для извлечения оперативной информации о потребностях в обучении;
- создание качественного тренировочного продукта, учитывающего особенности промышленности гостеприимства и определенной гостиницы;
- непрерывный наблюдение рынка тренинговых услуг;
- контроль и анализ производительности преподавания.

Профессионализм работников гостинничного коммерциала в большой степени находится в зависимости от квалификации и интереса человеческого капитала, от его творческих способностей, умения изучать новые технологии, а кроме того от использования новых организационных процессов и конфигураций используемой с целью сервиса покупателей вещественной базы. Одной из элементов культуры сервиса считается культура поведения персонала, что способен указывать о значительном уровне его профессионализма. Культура действия персонала – это единое представление, компонентами которого являются безопасность присутствие обслуживания, формирование удобных обстоятельств сервиса; понимание эмоциональных особенностей личности и движения обслуживания; понимание и выполнение персоналом художественных норм сервиса; понимание и выполнение персоналом режима сервиса посетителей. В познаниях культуры поведения и гостеприимства сотрудники гостиниц обязаны регулярно совершенствоваться. То есть содействует обучение и переподготовка персонала.

Обслуживать гостя необходимо так, чтобы он, будучи даже в весьма плохом настрое, не смог бы ни на что подать жалобу. С качества предоставляемых услуг непосредственно находится в зависимости имидж отеля, что считается залогом конкурентоспособности. В отеле обязана являться безупречная аккуратность, присутствие данном клиенты не обязаны видеть персонал, занимающийся наведением порядка. Для того чтобы отель эффективно работала, её персонал обязан регулярно трудиться, формируя комфорт и удобства для собственных гостей.

3.5 Экономическое обоснование от внедрения новых методов мотивации и новой организационной структуры матричного типа.

Управление человеческими ресурсами вообще и инженерно-управленческими сотрудниками в частности существовало и остается в каждом государстве более важной задачей, сравниться с которой не может никакая другая, так как правильным разрешением проблемы управления

инженерным и академическим трудом в значительном будет определяться социально-финансовое развитие компаний в целом [1].

Рассуждая о потребности исследования сознательно новых моделей мотивации, не следует забывать, что при переходе к рыночным взаимоотношениям не утратили собственной важности мероприятия вещественного и нравственного стимулирования. Ни одна концепция управления не станет результативно работать, если в масштабе страны, региона или отдельного предприятия не будет разработана результативная концепция мотивации, побуждающая определенного инженера, менеджера, техника или рабочего трудиться результативно при достижении конкретно установленной миссии. Развитие применения разных моделей мотивации показала, как положительные, так и отрицательные нюансы. И данный природный процесс, так как в теории и практике управления отсутствует безупречной модели стимулирования, которая бы соответствовала бы многообразным условиям.

Существующие модели мотивации весьма разноплановы согласно собственной ориентированности и производительности. Изучение моделей мотивации позволяет, с психологической точки зрения, четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает некоторые общие разъяснения мотивации.

Анализ производительности воздействия этой или другой модели мотивации в своем большинстве, как правило, дает позитивные итоги, однако не редки случаи, если исследование определенной модели мотивации приводит к ненужным социально-экономическим результатам, порождению остроконфликтных ситуаций, основные принципы которых не были вплоть до окончания учтены при её разработке. Поэтому присутствие формирований определенной модели мотивации необходимо содержать принципы, которые существовали и понятны всем сотрудникам, объективны и побуждали бы работать более производительно.

В частности:

- формы и системы оплаты труда следует непосредственно согласовать с определенными итогами работы (увеличение производительности работы, свойства издаваемой продукта, сокращение себестоимости и т.д.);
- созданная мотивационная форма обязана целиком устранять черты уравнительности присутствие оплате работы, любой работник обязан приобретать оплату только в связи с числа и свойства работы;
- присутствие оценке работы сотрудника следует использовать подобные аспекты, какие понятны абсолютно всем сотрудникам рабочего коллектива и каждому работнику в раздельности;
- мотивационная модель не обязана формировать сверх преимуществ и привилегий для одной категории сотрудников за результат другой и особенно по заработной плате;
- мотивационная модель не обязана содействовать появлению и формированию подобных ситуаций, присутствие которых интересы работников могут входить в противоречие с целями формирования компании в целом;
- формировать дополнительные условия стимулирования с целью всех сотрудников, чьи итоги труда согласно производительности и превосходят обычные характеристики этой категории сотрудников (материальные, натуральные, социальные, моральные).Следовательно, мотивационная модель рыночного вида обязана гарантировать решение задач по побуждению экономической активности изготовителей, стимулированию добросовестного, производительного труда, развитию как индивидуальной, так и общественной заинтересованности в развитии, укреплении и расширении производства.

С целью обоснования новой мотивационной модификации, в предприятиях было проложено исследование, целью которого существовало установление мотивационных предпочтений работников. Мотивационные

предпочтения – это то, что сами сотрудники считают главным в собственной мотивации труда.

Мотивационные предпочтения можно классифицировать согласно разным причинам, беря за базу более или менее устойчивые факторы мотивации труда, наружные и внутренние воздействия в субъект труда. Более важно выявить долговременные устойчивые предпочтения, относящиеся к стабильным данным мотивации, поскольку непосредственно на их основе будет выстраиваться мотивационная модель.

На основе проведенных изучений можно сделать вывод, что развитие класса наемных сотрудников в условиях рыночной экономики потребует соответствующего, приличного члена цивилизованного общества уровня стоимости рабочей силы, необходимо ее сопоставление, с одной стороны, с уровнем производительности работы, с иной, - с уже сформировавшимися стандартами актуального уровня. Удовлетворение заработной платой и ее значимость определяет степень и характер влияния последней, в отношении сотрудника, к труду и его трудовые характеристики. Удовлетворение заработной платой складывается из оценок её достаточности и правильности в современных условиях жизни. Справедливость заработной платы определяется взаимоотношением приобретенного вознаграждения к потраченным усилиям и вознаграждениям других людей, возможностью обеспечить себе нормальное наличие сведений в финансовых условиях. Отталкиваясь из собственной субъективной оценки, сотрудник стараться к восстановлению равновесия правильности, уравновешиванию взаимоотношений и снятию напряженности между собой и средой.

Важная особенность человека как объекта изучения и управления заключается в его возможности, к постоянным изменениям. Личность предполагает собой раскрытую концепцию, постоянно меняющуюся в процессе взаимодействия с социальной средой. В силу изменения возраста, создания, жизненной ситуации может происходить изменение структуры мотивов, направлений и так как с течением времени изменяется и отношение

сотрудника к заработной плате, понимание и оценка как её справедливости, так и достаточности.

Факт изменения структуры мотивации согласуется с теориями мотивации, утверждающими, что удовлетворение потребностей наиболее высочайшего степени совершается только лишь уже после удовлетворения потребностей низшего уровня. Подобным способом, с поддержкой внедрения нестандартной модели оплаты труда как инструмента социально-экономического влияния в мотивацию труда сотрудников представлена вероятность управления эффективностью труда.

Вывод по третьей главе

Из третьей главы, можно сделать вывод, что в административной практике промышленности гостеприимства наиболее распространены соответствующее типы организационных структур: линейный, функциональный, линейно-функциональный. Также, стало известно, что прямолинейная структура управления является закономерно более стройной и формально определенной, однако вместе с тем и менее гибкой. Каждый из управляющих имеет всей полнотой правительству, однако, касательно незначительными способностями постановления вопросов, призывающих ограниченных, специализированных познаний.

Преимущества прямолинейной организационной концепции управления:

- единство и четкость распоряжений;
- согласованность операций артистов;
- доступность управления (один канал связи);
- четко выраженная ответственность;
- оперативность в принятии заключений;
- личная обязанность управляющего за окончательные результаты деятельности собственного подразделения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной экономики на замену управленческим методам управления персоналом прибывают формы деятельность с кадрами, основанные на интересы в количестве и качестве работы, увеличении квалификации и профессионализма, окончательных итогов деятельность. Увеличивается роль заинтересованностей, тем и стимулов.

Проведенное в сегодняшний день работе исследование системы управления персоналом отеля «Космос» разрешило совершить соответствующее заключения:

· структура работников согласно просветительному степени последующий: высшее образование имеют 12% служащих, среднее профессиональное формирование обладают 28% работников, 39% обладают среднетехническое образование, специального образования согласно специальности никак не обладают 21% , то есть любой 5-ый. В таком случае имеется 21% предназначающихся гостиницы имеют необходимость в дополнительном образовании, присутствие данном 12% предназначающихся. обладающих высочайшее формирование имеют необходимость в этом, для того чтобы их оценивали и продвигали согласно должностной стремянке.

· в отеле прослеживается значительная непостоянность сотрудников – 28 человек (любой 5-ый) установлены в систему в 2005 г в свободные зоны. Исследование факторов увольнения предназначающихся с отеля обнаружил, то что 84,9% работников рассчитались согласно своему хотению, присутствие данном более популярная фактор (29%) увольнения – отсутствует возможностей увеличения, и (25%) приобретение наилучшего предписания о труде, взаимосвязанное с наиболее обширным предписанием мотивационного пакета.

На настоящий период большая часть сотрудников «Космос» - молодое поколение представители сильного пола и девушки в году вплоть до 30 года, при этом пятьдесят процентов работников функционируют в компании

меньше 1 годы. Основная цель компании – сдержать сотрудников, какие проработали в отеле наиболее 5 года, в целом 29%, любой 5-ый (20%) предназначается в отеле меньше 1 годы, 34% функционируют в отеле с годы вплоть до 3-х года, и 17% обладают трудовой стаж в компании с 3 вплоть до 5 года, в таком случае имеется большая часть сотрудников отеля – новейшие работники, каким в особенности следует интерес в промежуток приспособления, с целью этого, для того чтобы у их возникло стремление функционировать непосредственно в гостинице «Космос». Нередкая замена персонала негативно влияет и в виде компании в полном и в свойстве предоставляемых услуг, степени обслуживания и в психическом климате в коллективе.

В отеле «Космос» на практике используются 3 главных группы способов управления персоналом – данное организационно-административные, финансовые и социально-психологические способы управления.

В процессе рассмотрения концепцию управления персоналом выявлено соответствующее минусы: анализ работников гостиницы выполняется только лишь единственный один раз, если совершается метод в службу, годичной аттестации либо иных типов балла никак не ведется. Отсутствуют нормативные бумаги, регламентирующие процедура балла.

На этот период, деятельность согласно компании движения приспособления встали в исследованию и выпуске Инструкции работника. В гостинице никак не проводится комплексная деятельность согласно увеличению квалификации работников, отсутствует проектов преподавания, не имеется модель деятельность с профессиональным запасом .

Учитывая итоги проделанного рассмотрения, в труде предложены события, какие могут помочь гостинице «Космос» функционировать эффективнее, это: создание концепции аттестации работников и проекты формирования работников, а таким образом не имеется заметная предпосылка увеличения с целью этих. кто именно обладает высокопрофессиональный возможности.

Значение возможного служебного увеличения весьма велико для нынешнего молодого лица. По этой причине разработка программы преподавания и последующее создание на ее базе личной продвижении по службе, бесспорно, прибавят заинтересованности к труду и предприятию. Служебное поощрение на сегодняшний день все без исключения наиболее дает возможность использовать внутренний потенциал работников, связывая в себя целый комплекс граней стимулирования эффективного произведения и формирования профессионального потенциала работников.

Список литературы

1. Анисимов В.П., Яцук А.В. Метрология, стандартизация и сертификация Учебное пособие. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2014. –10с.

2. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. Практикум: учебное пособие / Л.В.Баумгартен. – М.:КНОРУС, 2015. - 15с.

3. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие /М.В. Виноградова, З.И.Ранина, А.А.Ларионова, Л.А.Васильева. – М.: Дашков и К, 2014. –20с.

4. Бикташева Д.А., Гиевая Л.П., Эданова Т.С. Менеджмент в туризме: Учебное пособие. – М.: Альфа – М: ИНФРА-М, 2014. –18с.

5. Восколович Н.А.Маркетинг гостиничных услуг: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.А.Восколович. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. –20с.

6. Драчева Е.Л. Менеджмент: Учеб. пособие для студ.учреждений сред. проф. образования / Е.Л.Драчева, Л.И.Юликов. – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. –22с.

7. Елканова Д.И. Основы индустрии гостеприимства: Учебное пособие /Д.И. Елканова, Д.А. Осипов, В.В.Романова, Е.В.Сорокина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. –25с.

8. Жолдак В.И., Квартальнов В.А. Менеджмент спорта и туризма. – М.: Советский спорт, 2014. –27с.
9. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие для студентов высших, учеб, заведений. / Н.А.Зайцева.– М.:ИЦ Академия, 2013. -30 с.

10. Каробаев Н. Кадры решают всё «Гостиничное дело», 5/2015. -32с с.
11. Мацковская М. Коллективизация: создаем команду мечты., «Гостиничное дело», 1/2015.-35 с.
12. Байлик, С.И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание: учебное пособие. – М.: ООО "Вершина", 2012-38 с.
13. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. – Киев: ВИРА-Р, 2011. – 41 с.

14. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание: – Киев: ВИРА-Р, 2012. – 44 с.

15. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса: учебное пособие. –М.: ООО "Вершина", 2011. -48 с.
16. Биржаков, М.Б. Введение в туризм: учебное пособие. СПб.: Издательский Торговый Дом "Герда", 2013 –50 с.
17. Ваген, Л. Гостиничный бизнес: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014.-416-420 с.
18. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства: учебное пособие. – М.: Академия, 2013 –53 с.
19. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов. – Мн.: Новое знание, 2013.- 55 с.
20. Елисеева Т. И., Косолапое А. Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства. – М.: КноРус, 2013.
21. Ефимова О. П., Ефимова Н. А. Экономика гостиниц и ресторанов. – М.: Новое знание, 2014. - 58 с.
22. Ехина М.А. Организация обслуживания в гостиницах: учеб. Пособие. – М.: Издательских центр "Академия", 2012.- 26 с.
23. Иванов В.В. Гостиничный менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 43 с.
24. Исмаев Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг: 2014. –35 с.
25. Карнаухова В.К., Краковская Т.А. Сервисная деятельность: учебное пособие/ Под общ. Ред Ю.М. 2014. -54 с.
26. Кобяк М.В., Скобкин С.С. Управление качеством в гостинице: учеб. Пособие – М.: Магистр, 2013. -44 с.
27. Котлер Ф.И. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. – М.: ЮНИТИ 2012.
28. Кусков А.С. Гостиничное дело: учебное пособие. – М.: Дашков и Ко, 2013. 27. Линн Ван Дер Ваген. Гостиничный бизнес. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. -38 с.
29. Лойко О.Т. Сервисная деятельность: учебное пособие. – М.: Дашков и Ко, 2014.-43 с.
30. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учебник для проф. Образования. – М.: "Академия" 2013. -53 с.
31. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: учебное пособие = М.: ИНФРА-М, 2013. – 37 с.
32. Скобкин С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма. – М.: Магистр, 2015. -23 с.

33. Соловьев Б. Л., Толстова Л. А. Менеджмент гостеприимства. – М.: РМАТ, 2014. -44 с.
34. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах 2013. -36 с.
35. Сенин В.С. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2014. -46 с.
36. Тимохина Т.Л. Организация приёма и обслуживания гостей 2014 -32 с.
37. Менеджмент гостеприимства. CD-диск / Под ред. А.Д. Чудновского. – М.: Равновесие, 2015г. -215 с.
38. Организация и управление гостиничным бизнесом. В 3 -х т. / Под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышева, И. П. Мацицкого. – М.: Альпина, 2014. -25 с.
39. Арбузова И. Ю. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. – М.: Альфа-М, 2013г.- 253 с.
40. Арзуманян Э. А. Гостиничный и ресторанный сервис. – Саратов: СГСЭУ, 2014г. -213 с.
41. Байлик, С.И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание: учебное пособие. – М.: ООО "Вершина", 2015.-81 с.
42. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. – Киев: ВИРА-Р, 2014.- 123 с.
43. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание: – Киев: ВИРА-Р, 2014. – 132 с.
44. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса: учебное пособие. –М.: ООО "Вершина", 2013.81 с.
45. Биржаков, М.Б. Введение в туризм: учебное пособие. СПб.: Издательский Торговый Дом "Герда", 2014 – 192 с.
46. Ваген, Л. Гостиничный бизнес: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012.- 420 с.

47. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства: учебное пособие. – М.: Академия, 2003. – 224 с.
48. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов. – Мн.: Новое знание,2015. – 225 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица 1. Сравнительная характеристика источников набора персонала

Преимущества	Недостатки
Внутриорганизационное привлечение персонала	
1. Предоставление шансов для роста (повышает привязанность к организации, улучшает психологический микроклимат на производстве); 2. Незначительные затраты на привлечение рабочей силы; 3. Знание претендентом данной организации; 4. Знакомство с работником, наличие представлений о его умениях; 5. Поддержание уровня оплаты труда в данной организации (в случае срочного приема на работу в условиях завышенной оплаты данного вида труда, существующей в данный момент на рынке труда); 6. Возможность более быстрого выполнения штатной должности; 7. Освобождаются первоначальные должности для молодых кадров; 8. "Прозрачность" кадровой политики. Управляемость за счет кадрового планирования; 9. Целенаправленное повышение квалификации персонала; 10. Избежание неэкономичной текучести кадров.	1. Меньше возможностей для выбора; 2. При известных условиях высокие затраты на повышение квалификации; 3. Возможное заблуждение, сформировавшееся в данной организации относительно конкретного работника; 4. Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника на должность начальника, возможное появление напряженности или соперничества; 5. Слишком тесные взаимоотношения среди коллег, проявление панибратства при решении деловых вопросов; 6. С точки зрения количества перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в рабочей силе, а с точки зрения качества это происходит часто лишь в случае повышения квалификации, а при вертикальном назначении на должность - вместе с обучением выполнению руководящих функций; 7. С точки зрения количества перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в рабочей силе, а с точки зрения качества это происходит часто лишь в случае повышения квалификации, а при вертикальном назначении на должность - вместе с обучением выполнению руководящих функций

Приложение 2



Картинка 1. Служба приема и размещения [сделано автором]



Картина 2. Служба номерного фонда [8]

Приложение 3



Рисунок 7. Цикл управления персоналом. [9]