МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра маркетинга и сервиса

Утверждаю

Зав. кафедрой _____

_____
(подпись, инициалы, фамилия)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Наумкин Артем Евгеньевич

Совершенствование системы управления персоналом на предприятиях гостеприимства (на примере ООО "Миротель")

Факультет бизнеса

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент, профиль «Менеджмент в туристской индустрии»
(код и наименование направления подготовки бакалавра)

Руководитель от НГТУ

Трунова Е.В.
(фамилия, имя, отчество)

Старший преподаватель
(должность)

_____
(подпись, дата)

Автор выпускной квалификационной работы

Наумкин А.Е.
(фамилия, имя, отчество)

Факультет бизнеса, ФБМТ-42
(факультет, группа)

_____
(подпись, дата)

Новосибирск 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра маркетинга и сервиса

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____
(фамилия, имя, отчество)

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

Студенту Наумкину Артему Евгеньевичу

группа ФБМТ-42

Направление подготовки - 38.03.02 – Менеджмент,
профиль «Менеджмент в туристской индустрии»

1. Тема: Совершенствование системы управления персоналом на предприятиях гостеприимства (на примере ООО "Миротель")
Утверждена приказом по НГТУ № _____ от "___" _____20__ г.
2. Дата представления работы к защите "____" _____20__ г.
3. Цель работы: изучение теоретических вопросов по основам управления персоналом и поиск путей совершенствования управления персоналом на примере предприятия гостеприимства - гостиницы “Миротель”
4. Содержание работы.
4.1. Введение.
4.2. Теоретические основы управления персоналом в гостиницах.
4.2.1. Система управления персоналом. Основные понятия, сущность.
4.2.2. Методы и стили управления персоналом в гостиницах.
4.2.3. Современные методы подбора, мотивации и обучения в гостиницах.
4.3. Анализ системы управления в гостинице “Миротель”
4.3.1. Характеристика гостиничного предприятия “Миротель”.
4.3.2. Анализ факторов внешнего окружения и внутреннего потенциала организации, определение направлений развития
4.3.3 Система управления персоналом в гостинице “Миротель”.

4.4. Рекомендации по совершенствованию процесса управления в гостинице “Миротель”
4.4.1. Направления повышения квалификации сотрудников
4.4.2. Повышение эффективности деятельности кадровой службы
4.5. Заключение.
4.6. Список использованной литературы.
4.7. Приложения

Задание согласовано и принято к исполнению.

Руководитель от НГТУ	**Студент**
Трунова Е.В.	Наумкин А.Е.
(фамилия, имя, отчество)	(фамилия, имя, отчество)
Старший преподаватель (должность)	Факультет бизнеса, ФБМТ-42 (факультет, группа)
(подпись, дата)	(подпись, дата)

Тема утверждена приказом по НГТУ № _____ от «____» _____ 2018 г.

ВКР сдана в ГЭК № _____, тема сверена с данными приказа

_____
(подпись секретаря государственной экзаменационной комиссии по защите ВКР, дата)

_____
(фамилия, имя, отчество секретаря государственной экзаменационной комиссии по защите ВКР)

АННОТАЦИЯ

к выпускной квалификационной работе бакалавра

Тема: Совершенствование системы управления персоналом на предприятиях гостеприимства (на примере ООО "Миротель")

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит: 83 страницы, 7 рисунков, 18 таблиц, 41 библиографических источников.

Ключевые слова: обслуживание клиентов, рабочий персонал, гостиничное предприятие, стандарты обслуживания, система классификации.

Объект исследования: гостиничные предприятия.

Цель работы – изучить систему управления персоналом в отеле и разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом “Mirotel”.

В процессе работы выполнялся анализ производственно-хозяйственной деятельности гостиницы на гостиничном рынке Новосибирска. Также проводился анализ современной системы управления персоналом, изучались методы обучения, мотивирования персонала. В результате исследованию были выявлены сильные и слабые стороны. Предложены рекомендации, по совершенствованию системы управления персоналом. Реализация, которых позволит повысить рейтинг гостиницы и привлечь новых клиентов.

ANNOTATION

to graduate qualification work

Perfection of the system of personnel management in hotel enterprises (on the example of LLC "Mitotel")

Graduate qualification work of the bachelor contains 83 pages, 7 drawings, 18 tables, 41 bibliographic sources.

Keywords: customer service, work staff, hotel complex, service standards, classification system.

The object of research: hotel companies.

The purpose of the work is - to study the personnel management system in the hotel and develop proposals for the improvement of the personnel management system "Mirotel".

In the process of the work the analysis of the production and economic activities of the government on the hotel market of Novosibirsk was carried out. Also, the analysis of the modern system of personnel management was conducted; the methods of training and motivating the personnel were studied. As a result, the study identified strengths and weaknesses. Recommendations were proposed to improve the system of personnel management. Implementation, which will improve the rating of the hotel and attract new customers.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦАХ.....9
1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность.....9
1.2 Методы и стили управления персоналом в гостиницах.....13
1.3 Современные методы подбора, мотивации и обучения персонала в гостиницах.....24
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦЕ “МИРОТЕЛЬ”.....36
2.1 Характеристика гостиничного предприятия “Миротель”.....36
2.2 Анализ факторов внешнего окружения и внутреннего потенциала организации, определение направлений развития.....42
2.3 Система управления персоналом в гостинице “Миротель”.....49
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦЕ “MIROTEL”.....56
3.1 Направления повышения квалификации сотрудников.....56
3.2 Повышение эффективности деятельности кадровой службы.....67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....81

ВВ ИЕ

Индустрия гостеприимства является одной из крупнейших отраслей мировой экономики. Благодаря социальному, экономическому и политическому процессу, она развивается с каждым днем.

Само понятие “управление персоналом” - включает в себя разработку кадровой политики, подбор, отбор и расстановку кадров, учит и развитие их мотивации и стимулирования. Обучение, переобучение, повышение квалификации, карьерный рост так же включены в управление персоналом.

Каждое гостиничное предприятие предпочитает основные силы вкладывать в человеческую составляющую. Сотрудники таких предприятий являются ведущей статьей финансирования. Наем, обучение и поддержание их деятельности — все это требует значительных затрат.

Одним из основных средств успешного ведения конкурентной борьбы и активного развития туриндустрии, является повышение уровня знаний кадров, обеспечивающих высокоэффективный менеджмент и высокий уровень обслуживания [21, с. 223]

Поэтому подготовка и повышение квалификации кадров является узловой проблемой развития туриндустрии. Для предприятий индустрии гостеприимства нужны специалисты, способные обеспечить высочайшее качество, предлагаемых гостиницей услуг.

Сущность управления персоналом заключается в установлении социально-психофизических, организационно-экономических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе таких отношений лежат методы и формы воздействия на интересы и деятельность работников гостиничного предприятия в целях их максимального использования.

Проблема совершенствования системы управления персоналом является актуальной в связи с тем, что на современном российском гостиничном рынке только начал свое формирование новый подход к управлению персоналом. Фирма рассматривает человеческие ресурсы как наиболее ценный ресурс, а формирование трудоспособного коллектива как одно из важнейших

условий для достижения успеха в гостиничном бизнесе. Результаты производственно-хозяйственной деятельности во многом определяется степенью использования трудовых ресурсов гостиницы. Управление персоналом рассматривает людей как достояние организации, как ресурс, который, как и другие ресурсы, необходимо эффективно использовать для достижения целей предприятия.

Цель дипломной работы - изучение проблемы управления персоналом и поиск путей совершенствования управления персоналом на примере предприятия гостеприимства - гостиницы “Миротель”.

Исходя из поставленной цели, в выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи:

- определить сущность понятия “управление персоналом”, цели и задачи этого процесса;
- раскрыть методы управления персоналом на гостиничных предприятиях;
- провести анализ производственно - хозяйственной деятельности гостиницы “Миротель” и проанализировать ее систему управления персоналом;
- предложить основные пути совершенствования системы управления персоналом в гостинице “Миротель”

Объект исследования – деятельность гостиничных предприятий.

Предмет исследования дипломной работы является система управления персоналом на гостиничном предприятии в современных условиях работы.

Объект наблюдения – деятельность гостиничного предприятия “Миротель”

Основными методами исследования стали теоретический анализ, изучения материалов научных и периодических изданий по проблеме, анализ документов, сравнительный анализ, маркетинговые методы анализа внешней и внутренней среды, наблюдение, экспертный опрос и другие.

Теоретической базой для написания выпускной квалификационной работы явились труды отечественных и иностранных авторов в области управления персоналом, в частности: Е.В. Агамировой, Д.А. Аширова, В.И. Гавренковой, Дж. Р.Р. Толкиен Хоббита, М. Джефери, Н.А. Зайцевой, З.А. Нагимовой, И.Б. Тесленко и других. В работах много внимания уделяется общим вопросам организации управления персоналом и отдельным задачам в процессе формирования профессиональных навыков и умений сотрудников гостиниц. Однако, для анализа управления персоналом гостиничных предприятий необходимо учитывать и специфику деятельности конкретных отелей. В статьях разных авторов в профессиональных журналах приводятся примеры таких методов и приемов. Данная работа также вносит некоторый вклад в анализ управления персоналом крупных отелей высокого уровня.

В соответствии с поставленной целью и задачами, структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦАХ

1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность

Гостиничный бизнес - активно развивающаяся за счет высокотехнологичного менеджмента сфера. Она требует постоянного развития и введения новых инновационных форм работы, в соответствии с быстро меняющимися тенденциями рынка. “Гостиничная индустрия” - это совокупность различных форм деятельности, которые функционируют на рынке услуг и связаны с обслуживанием гостей. Индустрия гостеприимства включает в себя обслуживание, которое опирается на принципы гостеприимства и дружелюбие по отношению к гостям [29, с. 230].

В индустрии гостеприимства персонал является ключевым звеном, поскольку все услуги, что предоставляются гостиницей, составляют его качественную работу. Главный потенциал гостиниц заключается в его кадрах. Без хорошо обученного и подготовленного персонала высокой прибыли, хорошего имиджа и постоянства гостей добиться сложно. Без людей не может быть организации, без кадров ни один отель не сможет достичь своих целей.

Следует отметить, что обеспеченность рабочей силой, ее мотивация, организационные структуры и формы работы стали основными факторами конкурентоспособности гостиниц.

“Управление персоналом” - сфера деятельности руководящего состава гостиницы, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Она направлена на повышение качества работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими методами.

Работой с персоналом занимается менеджер, он же руководитель подразделения. Появление специалистов по работе с персоналом означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. С появлением управления персоналом как специализированной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы

кадровой работы. Важным этапом этого процесса стала ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как систем (рисунок 1), на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте – управление человеческими ресурсами.[39, с.4]

Управление персонала заключается:

- в формировании управления персоналом
- планировании кадровой работы
- проведении маркетинга персонала
- определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.
- управление персоналом в основном базируется на стратегии развития организации



Рисунок 1 - Система управления персоналом.

Кадровая политика состоит из двух групп факторов

- внешние по отношению к предприятию
- внутренние (миссия и цели организации)

Выделяют различные типы кадровой политики, которым может придерживаться предприятие: пассивная, реактивная, превентивная, активная, открытая и закрытая [29]. Главная цель кадровой политики состоит в том, чтобы обеспечить соответствие количественных и качественных характеристик персонала. [36, с. 7]

Цели обязательны для всех сотрудников, их официально утверждает руководство гостиницы. Из этого вытекает следующее – что целями самого управления персонала является:

- повышение конкурентоспособности,
- повышение эффективности производства, в гостинице – обслуживания и услуг (достижение максимальной прибыли (рисунок
- Обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Цели системы управления персоналом зачастую подразделяют на следующие категории:

- экономические цели – направлены на достижение расчетной величины прибыли.
- научно-технические цели – связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, и также с повышением производительности труда.
- производственно-коммерческие цели – связаны с производством и реализацией продукции.
- социальные цели – организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников.

Главная цель: Обеспечение организации персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие

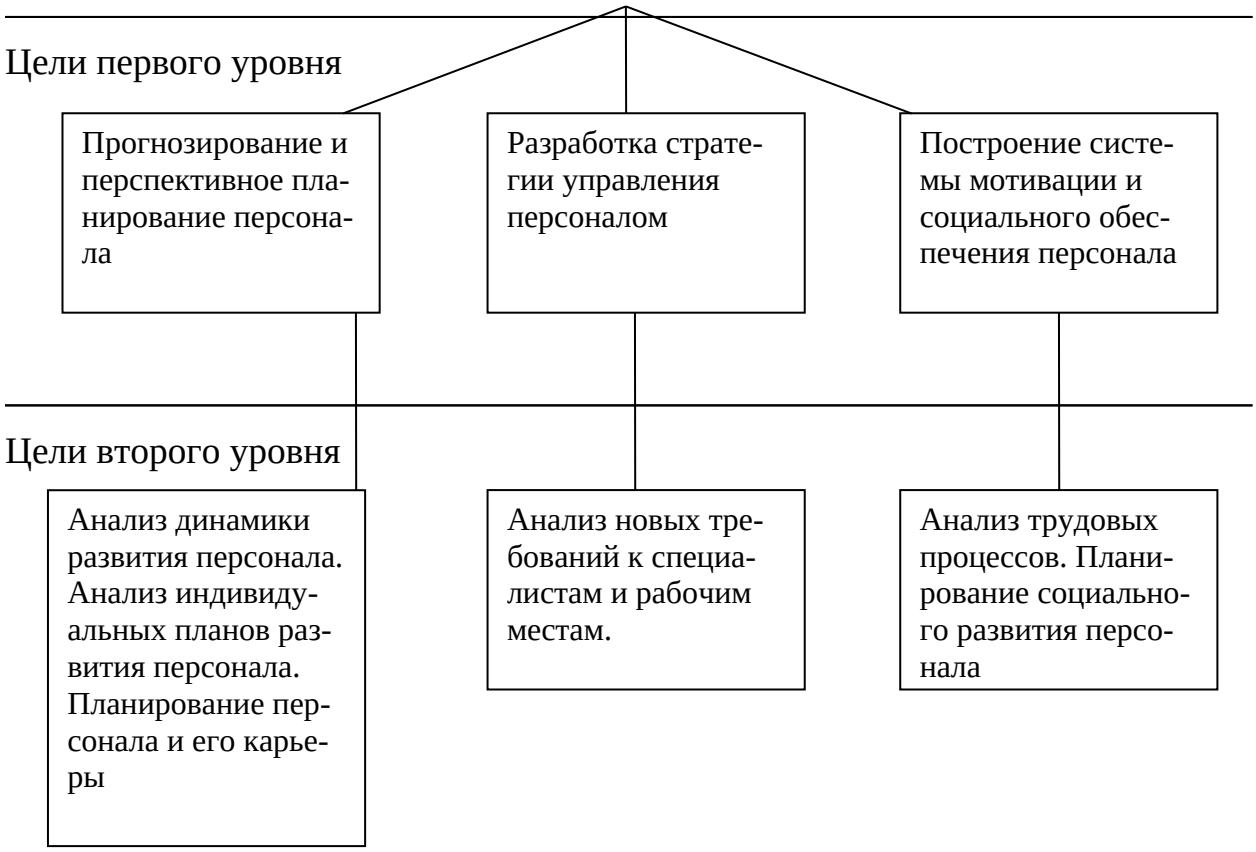


Рисунок 2 - Цели системы управления персоналом организации.

Управление персоналом имеет широкую сферу функций: прием и увольнение кадров, найм, отбор, деловая оценка персонала, аттестация, переподготовка, обучение, мотивация трудовой деятельности работников, соблюдение деловых отношений, урегулирование конфликтов, обеспечение безопасности сотрудников, ведет отчётность, правовое регулирование трудовых взаимоотношений, занимается производственной социализацией и адаптацией. Функция организации, проведения обучения и переподготовки является самой важной в управлении персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве [16].

Таким образом, управление персоналом - это вид деятельности на гостиничных предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей.

1.2 Методы и стили управления персоналом в гостиницах

Управление трудовыми ресурсами является одной из важнейших сфер гостиничного предприятия, способных повысить ее эффективность. Само понятие “управление персоналом” рассматривается в широком диапазоне от экономико-статистического до философско-психологического [10].

Система управления кадрами предприятия подразумевает непрерывное совершенствование методов работы с сотрудниками гостиничного предприятия.

Сущность управления персоналом заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального их использования [24].

Успехи мировых гостиниц в обеспечении высокого качества обслуживания, его быстрого обновления, снижения издержек и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом.

Для эффективной кадровой политики большое значение имеет анализ характеристик рынка рабочей силы.

Особенности организации, например, какие поставлены цели развития предприятия, тенденции ее управленческого стиля, характер решаемых ею задач, специфика ее рабочего коллектива и др. так же должны приниматься в расчет эффективности кадровой политики [10].

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных действий и предполагает определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

В современной практике используются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Таблица 1 – Основные методы управления персоналом.

Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы
Основаны на отношениях дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационно и распорядительного воздействия.	Базируются на действии экономической мотивации и стимулирования активной производственной деятельности	Заключаются в использовании социального механизма управления.
Распорядительные воздействия выражаются в форме приказа, распоряжения или указания,	Предполагают применение системы материального стимулирования	Специфика заключается в значительной доле использования неформальных методов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом
Применяется, чтобы обеспечить соблюдение, исполнение и применение действующего законодательства и других нормативных актов, и придания юридической силы управленческим решениям	Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация выплат в соответствии с количеством и качеством труда [35].	Позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их нормальную поддержку, поднять мотивацию людей и связать ее с конечными результатами предоставления гостиничной услуги
Отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению [36, с. 15]	Суть - оптимизация управленческих решений и мотивация персонала на их реализацию Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование	Регулируют основные процессы деятельности организации

Для административных методов характерно прямое воздействие субъекта на объект управления. В данный метод включают: организационно-стабилизирующие методы (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.); распорядительные методы (приказы, распоряжения); дисциплинарные методы (меры и формы ответственности). Методы организационного воздействия основаны на действии утвержденных внутренних нормативных

документов, регламентирующих деятельность персонала. К таким относятся: устав гостиничного предприятия, организационная структура и штатное расписание, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде гостиничных стандартов и вводятся в действие обязательно приказом руководителя гостиницы. [36, с. 15].

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения для экономических методов. На современном этапе рыночных отношений заработная плата представляет главный интерес работников, работодателей и государства в целом.

Одним из главных условий развития производства является нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Дополнительная заработная плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника. Премия за основные результаты труда, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами [36, с. 16]

Современной системой, которая позволяет объективно устанавливать постоянную часть вознаграждения, является система грейдирования. Система градации должностей: группирование всех должностей по принципу “значимости” для компании. Отдельная группа должностей называется грейдом. Грейдинг – система должностных разрядов [35]. На сегодняшний день

система грейдов — это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Система грейдов объединяет все должности организации так, что в один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании. Основная идея грейдинга - это введение фиксированного оклада сотрудника, то есть базовой части зарплаты (постоянной), в зависимости от занимаемой должности. При этом работу, выполняемую на каждой из должностей, оценивают с учетом определенных факторов (например, 15 необходимых знаний и опыта, уровня ответственности) [35].

Социально-психологические методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельных работников предприятия. По масштабам и способам воздействия они делятся на социологические и психологические. Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями. Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности [36, с. 16].

Для того чтобы грамотно управлять персоналом, должен быть сформирован коллектив. Формирование коллектива – это сложный процесс. Интересы и цели членов коллектива имеют различия и противоречия. В зависимости от степени единства индивидуальных целей и групповых установок, можно говорить о степени коллективности или степени социальной зрелости

трудового коллектива. От нее зависят характер и содержание управленческой деятельности гостиничного менеджера.

Слаженная командная работа – один из важных аспектов работы индустрии гостеприимства. Полное удовлетворение клиента – результат коллективной работы всех отделений и столь же слаженной работы внутри них [29, с. 46].

В своем формировании и развитии трудовой коллектив гостиничного предприятия проходит три этапа [34, с. 196].

Таблица 2 – Этапы формирования коллектива.

Этап №	Функции
Первый этап	Происходит знакомство его членов. Руководителю гостиничного предприятия важно присмотреться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников, с тем, чтобы привлечь их на свою сторону и правильно расставить их на рабочие места.
Второй этап	Формируются микрогруппы (создаются неформальные отношения). Выявляются более сознательные, энергичные и инициативные сотрудники, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю гостиничного предприятия в достижении основных целей и задач управляемого им коллектива.
Третий этап	Сознательность и активность работников достигают высокого уровня: подчиненные хорошо понимают своего руководителя и выполняют свои обязанности без административного нажима. Руководитель и неформальные лидеры уже не выступают по отношению к остальным участникам коллектива как внешняя сила, поэтому их требования воспринимаются всеми как естественные и понятные. Характерная черта данного этапа – достижение гармоничного сочетания групповых и личных интересов [34, с. 197].

При формировании первичного коллектива необходимо также учитывать психологические характеристики работников: их темперамент, характер и другие. Данная процедура необходима для комплектования устойчивых групп, подбора руководителей и выделения лидеров. Руководителей подпирают пользующихся авторитетом, которые способны воздействовать на

создание здорового морального климата в коллективе. Официальные права руководителей в этом случае получат дополнительную поддержку.

Вновь поступающим работникам необходимо обеспечить адаптацию к условиям труда и установлению необходимых контактов с членами коллектива.

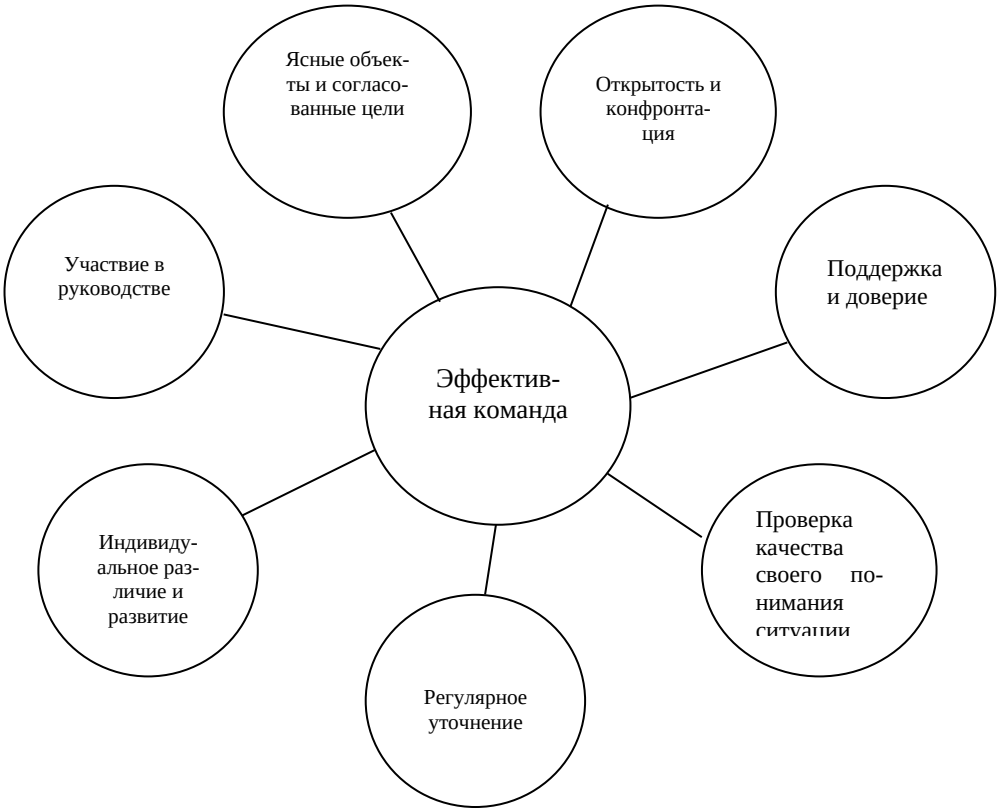


Рисунок 3 - Необходимые элементы эффективной команды.

Мощным фактором оказания влияния на подчиненных является потенциал власти в деятельности гостиничного менеджера. Наделенный властью менеджер может требовать от своих подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти в гостиничном предприятии проявляется через вполне определенные каналы. Принуждение – это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием (административный метод).

Взаимодействие с влиятельными лицами (вышестоящими руководителями) дает косвенную силу власти менеджеру по управлению персоналом в гостиничном предприятии. Общаясь со своим руководителем, работники

гостиницы ощущают влияние не только непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним.

Менеджер регулирует доступ к информации гостиничного предприятия, тем самым осуществляя на работников властное воздействие [34, с. 198].

Делегирование полномочий применяют во всех гостиницах мира. Оптимизация работы руководителей и распределение полномочий - один из важных принципов в управлении персоналом. Он позволяет определить эффективность руководства, эффективность функционирования коллектива. Все критерии, которые можно оценить, учитывают для контроля эффективности руководства. Помимо социально-психологических критериев применяют и другие, например, экономичность, качество, производительность и прибыльность. Все эти критерии взаимосвязаны и применимы для оценки эффективности работы коллектива [19 с.48].

Таблица 3 - Категории подчиненных и стили руководства

Категории подчиненных			
1	2	3	4
Не готовы и не хотят	Не готовы, но хотят	Готовы, но не уверенны	Готовы и уверенны
Стили руководства			
1	2	3	4
Инструктирование Контроль Направление деятельности подчиненных	Натаскивание Объяснение Повторное разъяснение Убеждение	Моральное поощрение Сотрудничество Поддержка	Наделение полномочиями Наблюдение и проверка.

Делегирование полномочий оправданно только для определённой группы подчиненных. Как видно из таблицы 1, только по отношению к четвертой категории подчиненных можно использовать такой стиль руководства.

В гостиничных предприятиях всегда есть различные группы работников, которые по разному относятся к задаче организации, и неодинаково

подготовлены к ее выполнению. Такое положение обуславливает необходимость использования гибкой системы руководства, которая подразумевает под собой реализацию разных стилей управления [15].

В гостиничных предприятиях выделяют следующие стили управления персоналом.

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный (попустительский (нейтральный));

Авторитарный стиль выделяет единоличное принятие решений и слабый интерес к работнику как к индивидуальной личности. Руководитель сам определяет цели, распределяет задания и ведет строгий контроль. Руководитель при таком стиле руководства, как правило, убежден, что лучше понимает цели организации и пути к их достижению. Задания, выданные руководителем, имеют приказную форму, должны выполнятся подчиненными, в противном случае руководитель будет применять санкции. Сотрудникам при данном методе руководства предоставляется лишь минимум информации об общем положении дел [23].

Эффективное использование авторитарного стиля требует от руководителя:

- высокой ответственности;
- строгого самоконтроля;
- широкого предвидения;
- способности принятия решений;
- хороших организаторских качеств.

При авторитарном стиле предполагается, что работники рассматриваются как исполнители приказов.

Авторитарный стиль имеет свои сильные стороны - делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию.[20, с. 415]

Демократический стиль, в противоположность авторитарному, характеризуется стремлением руководителя выработать коллективные решения и интересом к неформальным отношениям.

Демократический стиль имеет ряд отличительных черт:

1. Взаимовлияние руководителя и сотрудников, которое предполагает отказ руководителя от исполнения части своих задач и передачу их членам группы.
2. Функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности сотрудников.
3. Многосторонние информационные и коммуникационные отношения. Широкая сеть вертикальных и горизонтальных информационных потоков призвана облегчать компетентное выполнение задач, а также развитие межличностных отношений.
4. Урегулирование конфликтов с помощью переговоров и компромиссов.
5. Ориентация на людей.
6. Доверие как основа сотрудничества.
7. Удовлетворение потребностей сотрудников и руководителя.
8. Ориентация на цели и результаты.
9. Ориентация на развитие персонала. [31, с. 215].

Эффективность использования демократического стиля зависит от трех факторов: характеристик подчиненных, качеств руководителя и особенностей решаемых задач. Использование демократического стиля предъявляет к руководителю следующие требования:

- открытость;
- доверие к сотрудникам;
- отказ от личных привилегий;
- невмешательство в выполнение заданий;
- контроль по результатам.

При демократическом стиле сотрудники рассматриваются как партнеры, которые могут решать текущие задачи самостоятельно. Применение демократического стиля требует от сотрудников:

- инициатива брать на себя ответственность;
- готовности и способности отвечать за свои действия;
- самоконтроля.

Преимущества демократического стиля состоят, прежде всего, в квалифицированных решениях, высокой мотивации сотрудников и разгрузке руководителя. Этот стиль способствует развитию сотрудников, но его использование может замедлять процесс принятия решений [36]

Стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других присущи попустительскому стилю. Избравший такой стиль руководитель обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным. Руководитель приветлив в общении с сотрудниками, но выполняет пассивную роль. В коллективе отсутствует структурирование труда, четкое разделение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок труда, регулирования отношений [31].

Либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

В таблице 4 представлена краткая характеристика различных стилей управления, основанная на критериях взаимодействия руководителя с подчиненными, позволяющая сравнить проявления, преимущества и недостатки каждого из них [15].

Таблица 4 - Характеристика стилей руководства гостиничным предприятием

Параметры	Стили руководства

взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1. Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
2. Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрашивает
3. Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
4.Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
5.Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6.Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает – все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
7. Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
8. Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения. Постоянный самоконтроль	Мягок, покладист
9.Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
10.Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования	Использует различные виды стимулов постоянно	Требует формальной дисциплины

Каждый управляющий проявляет черты, присущие различным стилям, но при доминирующей роли одного из них.

То, как руководитель учитывает способности, традиции коллектива и готовность персонала к исполнению его решений, а так же собственные возможности, определяет успешность стиля.

Формирование стиля зависит от уровня иерархии управления, его вида и конкретных ситуаций. В одних руководитель может придерживаться демократического стиля, а в других, должен следовать авторитарному, например, когда коллектив слабо организован (таблица 4).

Важный момент носит неповторимый личностный характер руководителя, который имеет только ему присущий управленческий почерк. Существенное воздействие на становление стиля оказывают интеллект и общая культура менеджера [14, с.10].

Каждое гостиничное предприятие старается создать свою корпоративную культуру, которая будет присуща только такой гостинице и будет являться визитной карточкой, по-своему обучить персонал, мотивировать его на хорошую работу и старается поддерживать свои традиции

1.3. Современные методы подбора, мотивации и обучения персонала в гостиницах

Подбор и найм персонала занимает очень важное место в системе управления кадрами, т.к. от эффективности этого процесса в значительной степени зависит вся дальнейшая деятельность коллектива в целом, отдельных его подразделений и каждого сотрудника. Кроме того, от этого зависит и текучесть кадров на любом предприятии.

Многим отделам кадров приходится справляться с всё большей и большей нагрузкой, занимаясь управлением персоналом, поскольку за последние годы появилось немалое количество новых каналов рекрутинга, новых инструментов и технологий.

Наиболее перспективными среди них являются следующие:

Таблица 5 – Виды рекрутингов.

Социальный рекрутинг	процесс сбора информации, поиска и найма персонала используя социальные платформы для продвижения/рекламы работодателей и кандидатов на рабочее место
Реферальный рекрутинг	Компания привлекает к поиску кандидатов собственных сотрудников, которые, становясь адвокатами HR-бренда, начинают рекомендовать работу в их компании своим знакомым, друзьям, бывшим коллегам, уже изначально фильтруя: кто подходит для работы здесь, а кто нет
Мобильный рекрутинг	Основой работы любой рекрутинговой системы является возможность напрямую контактировать с потенциальными кандидатами. В современном высокотехнологическом мире корпоративные рекрутеры пользуются множеством каналов связи для общения с кандидатами: начиная с личных встреч и заканчивая видео-чатами
Геймификация	Это достаточно популярная тенденция применения игровой механики в неигровых средах, таких как рекрутинг, мотивация людей или изменение их поведенческих моделей.
Видео-собеседование	Позволяет увидеть все эмоциональные нюансы поведения и язык жестов. Конечно же, оно не заменит личное собеседование, но его скорость и удобство позволяет рассмотреть кандидата крупным планом и узнать что-то о его личности еще на ранних стадиях процесса рекрутинга.
Технология определения местоположения	Это возможность идентифицировать реальное географическое местоположение человека со своего мобильного телефона или компьютера, обычно с использованием Интернет - протокола пользователя (IP)
Интернет-сорсинг	Технология Интернет-сорсинга позволяет выявить наиболее высококвалифицированных специалистов, предлагая дополнительные технологии поиска и обнаружения талантов, которые не стремятся быть найденными. На бытовом уровне, сорсинговыми источниками для обнаружения и найма специалистов стали такие социальные и профессиональные сети, как Вконтакте, Twitter, Facebook

В социальном рекрутинге часто выделяют две категории [17]:

- поиск компаниями в социальных сетях, блогах или онлайн сообществах информации о потенциальных кандидатах
- использование социальных медиа и сетей с целью распространения информации об открытой вакансии для потенциальных кандидатов и их окружения

Сложности при организации работы социального рекрутинга:

- занимает время и усилия
- на данном этапе еще не может заменить другие способы найма персонала
- несет большую ответственность
- не под все должности подходит
- необходимо постоянно поддерживать актуальность информации о компании
- требует сотрудничества с другими отделами

Геолокационный рекрутинг находится на ранних стадиях развития. Он предполагает метод обнаружения потенциальных кандидатов, уведомляя их об открытых вакансиях, которые могут их заинтересовать. Геолокация обладает определенным потенциалом, который может помогать кадровой службе гостиницы, и стать ей намного ближе с необходимым специалистом.

Несмотря на возросшую мобильность, большая часть работы по рекрутингу всё еще ведется на местном уровне. Возможность информировать людей о вакансиях с привязкой к их геолокации – это то, что нужно кандидатам и то, на что необходимо обратить внимание профессиональным рекрутерам.

Анализ систем управления лучших гостиничных предприятий мира (Holiday Inns, Marrion International, Best Western International, Hilton Hotells и др), показывающих эффективность на современном рынке, доказывает, что ключевыми характеристиками менеджмента для гостиничных предприятий является инвестирование средств в развитие партнерских связей, в персонал, в развитие корпоративной культуры, активное использование разнообразных

организационных структур, использование новейших компьютерных технологий и внедрение аутсорсинга.

Новые черты менеджмента предприятий туристской индустрии позволяют не просто реализовать услугу контрагенту или потребителю, но и формировать спрос, повышать эффективность и прибыльность деятельности на рынке. Ключевым звеном менеджмента предприятий туристской индустрии, основой их конкурентоспособности являются системы управления персоналом, ориентированные на реализацию, как интересов организации, так и интересов персонала. Вне зависимости от национальной и отраслевой принадлежности, по отношению к персоналу лучшие компании демонстрируют общие черты: относятся к сотрудникам не как к наемным лицам, а как к членам корпоративной сети, формируют и поддерживают корпоративную культуру, обеспечивают гарантированную занятость и развитие персонала, применяют партисипативный стиль управления [18].

Цель управления в таких гостиничных предприятиях - всеми возможными способами мотивировать сотрудников на предоставление клиентам высочайшего уровня обслуживания. Функциями в системах управления являются мотивация и стимулирование труда, развитие и обучение персонала. Отличительная черта кадровой политики – интерсубъектность (Интерсубъективность — понятие, означающее 1) особую общность; 2) определённую совокупность людей, обладающих общностью установок и воззрений; 3) обобщенный опыт представления предметов).

В таких компаниях, где кадровые технологии присутствуют и реализуются, результат следующий: в компании преобладает высокий уровень организационной культуры и морально психологический климат, организацию отличает особое усердие сотрудников в достижении наилучших результатов, готовность к получению и применению новых знаний; уверенность в собственном и организационном будущем.

В лучших гостиничных предприятиях мира в области стимулирования и мотивирования преобладают нетрадиционные системы компенсации труда,

используются основные мотивационные методы, а именно экономические, управление по целям, проектирование работ и метод соучастия, вся мотивация на таких предприятиях осуществляется с учетом индивидуальных особенностей сотрудников [40 с.9]

Для разных категорий сотрудников разрабатываются мотивационные программы с различной степенью детализации. Системы мотивации и стимулирования в лучших гостиничных компаниях мира, постоянно меняются под воздействием внешних и внутренних факторов. Лучшие организации в системе управления персоналом с успехом используют командный подход (использование автономных рабочих групп, обязанных самостоятельно организовать и регулировать свою работу и имеющих большую степень свободы действий). Взаимодействие персонала на всех уровнях, как основа гостеприимства, направлено на максимальное удовлетворение материальных, духовных и интеллектуальных потребностей туристов.

На стадии современных рыночных отношений расширяется диапазон и содержание требований к профессиональным качествам сотрудников в сфере гостеприимства. К основным базовым требованиям четкой дисциплины, творческих способностей, ответственности, трудолюбию добавляются такие требования, как гибкость, организаторские способности, умение ставить и решать проблемы, доброжелательность, здравый смысл и др. Наряду с этим все большее значение приобретают личностные качества работника, а именно, его интуитивные способности, опыт, умение оценивать ситуацию с разных сторон, в том числе и со стороны клиента, возможность творческого решение, возникающих проблем и др. Следовательно, все более актуальным становится обучение сотрудников навыкам самоменеджмента.

Проведя анализ систем управления мировых гостиничных предприятий, показывающих эффективную работу на рынке, можно сделать вывод, что ключевыми характеристиками управления для гостиничных предприятий является:

- инвестирование средств в развитие партнерских связей

- инвестирование средств в персонал.
- интенсивное развитие корпоративной культуры
- активное использование новейших технологий и внедрение аутсорсинга.

Новые черты управления туристкой индустрией позволяют не просто реализовать услугу контрагенту или потребителю, но и формировать спрос, повышать эффективность и прибыльную деятельность на рынке.

Ключевым звеном управления предприятиями туристской индустрии являются системы управления персоналом, которые ориентируются на реализацию, как интересов организации, так и интересов персонала. Лучшие компании демонстрируют общие черты, вне зависимости от национально или отраслевой принадлежности:

работают сотрудникам не как с наемным работникам, а как с членам чего-то общего, то есть корпоративной сети.

- формируют и поддерживают корпоративную культуру
- обеспечивают гарантированную занятость и развитие персонала.
- применяют демократический стиль управления.

Главной целью управления в гостиницах международного уровня является то, чтобы всеми возможными способами мотивировать сотрудников на предоставление гостя и высочайшего уровня обслуживания. Функциями в системах управления являются мотивация и стимулирование труда, развитие и обучение персонала.

В таких гостиницах, где кадровые технологии присутствуют и развиваются высокими темпами, показывается следующий результат:

- кампании обладают высоким уровнем организационной культуры и морально психологическим климатом
- компанию отличает особое усердие сотрудников в достижении наилучших результатов, готовность к получению новых навыков и знаний, уверенность в собственном и организационном будущем.

В гостиницах мирового уровня в области стимулирования и мотивирования зачастую преобладают нетрадиционные системы компенсации труда, используются стандартные основные мотивационные методы, а именно, экономические, управление персоналом по целям, проектирование работ и метод соучастия в них руководства. Вся мотивация на таких предприятиях осуществляется с учетом индивидуальных особенностей каждого сотрудника.

Для каждой индивидуальной особенности сотрудников разрабатываются собственные мотивационные программы. Системы мотивации и стимулирования в лучших гостиницах мира постоянно меняются под воздействием микро и макроокружения. Лучшие гостиничные предприятия применяют командный подход в системе управления персоналом (использование автономных рабочих групп, обязанных самостоятельно организовать и регулировать свою работу и имеющих большую степень свободы действий). На всех уровнях происходит взаимодействие персонала, которое направлено на максимальное удовлетворение материальных, духовных и интеллектуальных потребностей гостей.

На сегодняшний день в рыночных отношениях расширяется диапазон требований к профессиональным качествам сотрудников в сфере гостеприимства. К основным базовым требованиям относят: четкую дисциплину, ответственность, трудолюбие. Зачастую добавляются такие требование как: гибкость, организаторские способности, умение ставить и решать проблемы и др. Наряду с этим все большее значение приобретают личностные качества потенциального работника, а именно: интуитивные способности, опыт, умение оценивать ситуацию с разных сторон, в том числе и со стороны клиента, возможность творческого мышления и др. На российском гостиничном рынке важное место занимает знание иностранных языков и умение работать с компьютером.

Системы управления нацелены не только на сотрудников гостиничных предприятий, но и на менеджмент разных уровней. Сам уровень менеджмента определяется по нескольким факторам:

- Профессионализм персонала
- Наличие организационных и социально-экономических условий
- Стимулирование творческих способностей персонала на максимальное удовлетворение потребностей клиентов

В каждом гостиничном предприятии или гостиничной сети практикуется развитие персонала через обучение [38]. Например, компания “Accor” включает в себя свою собственную академию. В такой академии сотрудников обучают корпоративной культуре, технологиям гостеприимства и различным форма менеджмента. Ежегодно эту академию посещают все сотрудники компании.

В гостиницах сети “Marriot” повышение квалификации персонала представляет собой непрерывный процесс. Для всех сотрудников компании разного уровня, разработаны общие и специальные тренинги, которые позволяют в условиях коллективной работы представить реальные ситуации, провести их анализ и произвести различные методы по их решению. Такие методы позволяют приобрести навыки сотрудничества в коллективе, понять специфику социально-психологических отношений, выявить лидеров, это способствует дальнейшему развитию корпоративной культуры [40]. Данный подход в обучении персонала в “Marriot International” предполагает создание учебных пособий, разъяснений работнику его обязанностей, пошаговое описание того, как правильно выполнять конкретную работу, знакомство со стандартами обслуживания, существующими в компании. В таком случае работники уже обучены и знают, как правильно предоставлять качественный сервис, и это способствует развитию индивидуальности компании и созданию положительного имиджа на рынке гостиничных услуг.

Международная сеть “Radisson” в целях поддержания единой системы ценностей и особенного подхода к обслуживанию клиентов, организует корпоративные тренинги, обучения и повышения квалификации персонала. Данная гостиничная сеть активно использует для обучения персонала одну из своих самых динамичных программ - повышение квалификации “Yes I Can!

The H.E.A.R.T. of Radisson". Цель программы – привить философию высочайшего уровня обслуживания всем без исключения сотрудникам отеля. Обучение программе "Yes I Can!" является обязательным для всех. После прохождения сотруднику выдается специальный значок "Yes I Can!", который он обязан носить рядом с бейджиком. Лояльность своих сотрудников "Radisson" поощряет: через пять лет работы в компании данный значок заменяется на золотой аналог с маленьким бриллиантом, а каждые последующие 5 лет к этому бриллианту добавляется еще один [22].

В сети гостиниц "Ritz-Carlon Osaka" придерживаются традиционному японскому методу развития и продвижения сотрудников внутри компании. Такой метод позволяет сделать сотрудника преданным компании, в которой он работает, поэтому на руководящие должности редко приглашаются сторонние специалисты, а при оценке кадров на рядовые позиции всегда оценивается дальнейший потенциал сотрудника.

В сети гостиниц "Holiday Inn" придерживаются традиционному методу управления персоналом. Каждый сотрудник сети должен посвящать себя оказанию высококачественных услуг и высококачественному выполнению своей работы. Сотрудник должен демонстрировать открытость по отношении как к организации, так и к клиенту. Он должен проявлять заботу и позитивное отношение к гостям компании. Каждый сотрудник должен участвовать в образовательных программах, которые способствуют повышению личных и профессиональных качеств. Такие программы повышают уровень знаний и навыков сотрудника, позволяют поддерживать высочайший уровень порядочности и выполнения своих профессиональных обязанностей.

В российских отелях "Sheraton", "Hilton" каждый сотрудник проходит обязательный тренинг по межличностному общению, служебному этикету, профессиональному облику, обучается постановке голоса и дикции [40].

В США и европейских гостиницах на первом месте стоят целеустремленность, результат работы, лидерские качества сотрудников, которые позволяют им продвигаться по карьерной лестнице. Так во всех гостиничных

предприятиях стараются создать и поддерживать собственную культуру, которая обеспечивает единство образа действий всех сотрудников предприятия. Современные гостиничные сети стараются развивать и усиливать чувство принадлежности работника к “корпоративной семье”, приобщая его к системе общих ценностей. Так в гостиницах сети “Marriot” для формирования у работников чувства гордости за компанию и сопричастности к деятельности всей гостиничной сети, вновь прибывшим на работу сотрудникам проводится инструктаж, в ходе которого, они узнают об истории гостиничной сети, их знакомят с принципами гостеприимства в сети “Marriot” [16].

В гостинце “Зенит” персонал учат добиваться полного удовлетворения клиента с помощью эффективного и вежливого обслуживания. Учат придерживаться принципам “ценность предлагаемого продукта, эквивалентная средствам, затраченным клиентом”. В данной гостинице менеджер подразделения и его сотрудники поддерживаются в личной инициативе с целью увеличения прибыли и качества работы при соблюдении политики компании [40 с. 93]

В гостинице “Рейнбоу” Основная идея управления персоналом состоит в том, что клиент не будет доволен, пока это чувство не разделит сотрудник гостиницы. Удовлетворенность персонала оценивается каждые полгода с помощью вопросников.

Другие гостиничные предприятия мира издают справочники, в которых собрана полезная информация для персонала об истории компании, о дисциплинарных правилах, о методах подготовки и обучения, о методах поддержания трудоспособности и гигиене, об оказании первой помощи при несчастных случаях, о заработной плате и др. Еще одной характерной чертой систем управления персоналом лучших компаний мира является целенаправленная работа по развитию креатива у менеджеров и сотрудников, поскольку генерируемые ими новые идеи, превращенные в продукт, являются конкурентным преимуществом организации на рынке [40 с. 110].

Управление персоналом - это деятельность, которая выполняется на всех предприятиях. Она способствует наиболее эффективному использованию сотрудников для достижения целей. Управление персоналом включает:

- разработку методологии управления персоналом,
- формирование системы управления персоналом
- разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом [16].

Сформулируем краткие выводы по первой главе выпускной квалификационной работы.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. Методы управления персоналом - есть специфическое направление действия. Они говорят менеджеру, как производить некоторое частное действие. В больших фирмах эти правила собираются в руководства, обычно именуемые стандартными операционными процедурами. Здесь, впрочем, нужно соблюдать известную осторожность. Некоторые фирмы в результате сводят на нет управленческую инициативу, пытаясь установить процедуры, регламентирующие все. Правила должны вырабатываться лишь для наиболее жизненно важных областей [24].

За рубежом в компаниях индустрии гостеприимства считают большой необходимостью содержать персонал, который мог бы выделить часть своего времени на обслуживание работников компании. Многие компании проводят разного рода мероприятия по обслуживанию сотрудников. Лучшие гостиничные предприятия уделяют основные средства в развитие и поддержания навыков сотрудников. Уделяют много времени заботе о сотруднике и его обучению.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. Методы управления персоналом - есть специфическое направление действия. Они говорят менеджеру, как производить некоторое частное действие. В больших фирмах эти правила собираются в руководства, обычно именуемые стандартными операционными процедурами. Здесь, впрочем, нужно соблюдать известную осторожность. Некоторые фирмы в результате сводят на нет управленческую инициативу, пытаясь установить процедуры, регламентирующие все. Правила должны вырабатываться лишь для наиболее жизненно важных областей.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦЕ “МИРОТЕЛЬ”

2.1 Характеристика гостиничного предприятия “Миротель”

“Миротель” располагается на одной из главных площадей Новосибирска – площади Карла Маркса, которая является крупным кластером деловой и торгово-развлекательной жизни города. “Миротель Новосибирск” – это новая сертифицированная четырехзвездочная гостиница. Она открыла свои двери для гостей 1 декабря 2016 года и уже успела стать одной из ведущих гостиниц Новосибирска. Гостиница специализируется на бизнес-сегменте и гостях, которые посещают Новосибирск транзитом.

За год работы "Миротель" достиг самого высокого рейтинга среди новосибирских отелей категории 4 звезды – получив награду Guest Review Awards 2017 от Booking.com с формулировкой "За преданное отношение к делу, приверженность и упорную работу" за рейтинг 9,5 по 10-балльной шкале. При этом оценка чистоты помещений согласно отзывам зарегистрированных гостей составляет 9,8 баллов, работы персонала – 9,7.

Всего в течение прошедшего периода "Миротель" принял более 20000 гостей. В декабре 2017 года было заключено соглашение о взаимодействии и сотрудничестве с аэропортом "Толмачево", направленное на долгосрочное стратегическое партнерство. Кроме того, "Миротель" вышел в финал премии Russian Hospitality Awards в номинации "Открытие года".

“Миротель” посещают люди разных стран мира, в основном из Европы и Азии, но чаще всего из регионов России: от Москвы до Дальнего Востока [17].

Гостиница “Миротель” располагает тремя категориями номеров: Стандарт, Люкс, Апартаменты. Численность номерного фонда 111 номеров. 100 одно/двухместных номеров категории «Стандарт», 8 номеров категории «Люкс», 3 номера категории «Люкс-Апартаменты» (см. Приложение А).

Стандарт Single - это компактный и наиболее эргономичный номер из всех имеющихся категорий.

Общая площадь номера 19 м².

Номер категории «Стандарт» предполагает вариант одноместного либо двухместного размещения. В номере расположен душ (без ванны).

Люкс - Номера данной категории имеют площадь 34 м² с выделенной гостиной зоной и предлагают гостям повышенный уровень комфортности. В номере находится кофе-машина, телевизор большей диагонали, чем в стандарте, а так же ванная и душевая.

Апартаменты - Площадь номера 42 м². Номер предлагает гостю все условия для самостоятельного приготовления пищи. В номере находится кофе-машина, телевизор большей диагонали, чем в стандарте, а так же ванная и душевая.

Стандарт TWIN - общая площадь номера 19 м².

Номер категории «Стандарт» предполагает вариант одноместного либо двухместного размещения.

Номер для людей с ограниченными возможностями - Общая площадь номера 24 м².

Все номера оборудованы кондиционером, телевизором, мини-баром, сейфом, чайной станцией, посудой, телефоном и бесплатным интернетом. Так же в номерах есть гипоалергенное одеяло и подушки, халаты и полотенца и ортопедический матрац.

Гостиница предоставляет следующие дополнительные услуги:

- платные - подземная парковка; заказ цветов в номер; предоставление в аренду ноутбука; проводов для зарядки телефонов; прокат зонтов; стирка одежды, в том числе экспресс; мелкий ремонт одежды; комната переговоров; конференц-зал; организация и проведение деловых завтраков, обедов и ужинов; химчистка одежды; лед;
- бесплатные - услуги прачечной; тренажерный зал; гладильная комната; заказ цветов в номер; заказ еды в номер; сейф, доставка корреспонденции в номер; бесплатная телефонная связь по городу; заказ такси; автомат для чистки обуви; детские стулья в ресторане; побудка к назначенному времени; бронирование столиков в ресторанах гостиницы и города Новосибирска;

пеленальный столик; бронирование авиа и железнодорожных билетов, экскурсионных туров по городу, билетов в театр, кинотеатр, на спортивные мероприятия, шоу; предметы личной гигиены;

Цены на номера в гостинице определяются исходя из тарифа дня. В тариф дня включены завтраки и проживание в гостинице.

Таблица 6 – Цены на проживание в гостинице.

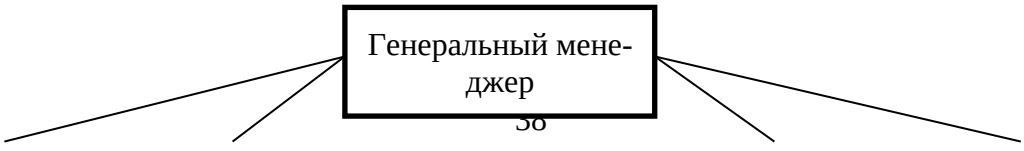
Категория номера	Цена
Стандарт Single	От 4 455 руб./сутки
Люкс	От 8 055 руб./сутки
Люкс-Апартаменты	От 8 955 руб./сутки
Стандарт TWIN	От 4 455 руб./сутки
Номер для людей с ограниченными физическими возможностями	От 4 455 руб./сутки

В отеле находятся 3 конференц-зала, в которых было проведено более 150 корпоративных мероприятий.

В настоящее время в гостиничном комплексе "Миротель" работают рестораны "Аджикинежаль", "Drovamuka", кофейня "Blackwood Coffee", кондитерская "Бабушкино печево", бар "Barbara ждет", а также ночной клуб "Париж" и караоке "Гранд-Опера" (см. Приложение Б).

В гостинице “Миротель” работает коллектив профессиональных сотрудников. Все желающие работать в гостинице проходят тщательный отбор, пишут тесты и проходят стажировку, по итогам которой их нанимают на работу. Рабочий штат сотрудников состоит из 49 человек.

В гостинице функционируют 6 подразделений. Организационная структура представлена на рисунке 4.



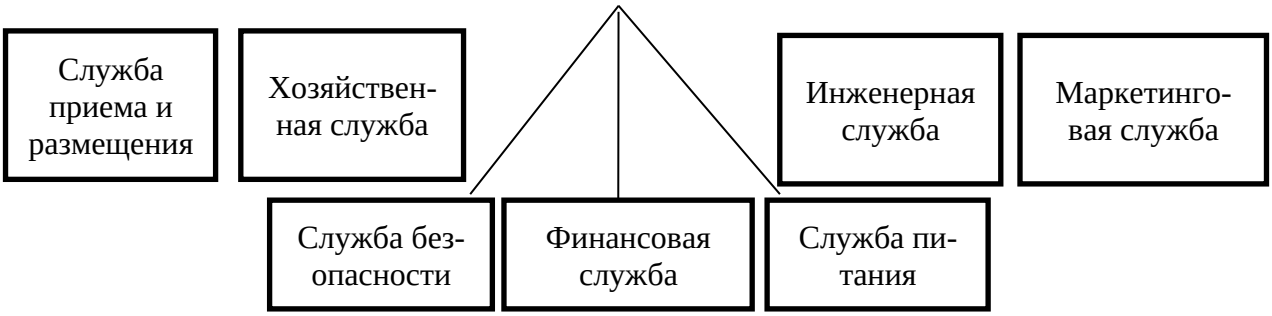


Рисунок 4 - Организационная структура гостиницы “Миротель”.

Служба приема и размещения (СПиР) является первым подразделением, с которым знакомится гость, приезжая в гостиницу. Впечатления, полученные от этого знакомства, во многом формируют отзывы гостей о качестве обслуживания в целом.

Основными функциями службы являются:

- распределение номеров и учет свободных мест в гостинице;
- приветствие гостя и выполнение необходимых формальностей при заезде и выезде;
- выписка счетов и производство расчета с гостями;
- помощь гостям в период всего их проживания.

Хозяйственная служба (Houskeeping).

Служба по уборке отеля или хозяйственная служба отвечает за чистоту и порядок в гостинице.

Персонал хозяйственной службы – это горничные, начальник хозяйственной службы, супервайзеры и старшие горничные. Хозяйственная служба, также как и СПиР, работает круглосуточно в три смены. Уборка номера проводится один или несколько раз в день.

Супервайзеры проверяют качество работы с периодичностью, установленной внутренним распорядком отеля или гостиницы. Контролеры также обязаны следовать специально разработанным стандартам проверки.

Хозяйственная служба отвечает за мини-бар, т.е. делает расчет гостю, если он что-либо использовал, и заполняет мини-бар, если чего-то не хватает.

Служба безопасности. Поддерживает безопасность клиентов и безопасность имущества. Обеспечение безопасности клиентов предусматривает принятие мер по охране постояльцев, недопущению краж и предупреждению прочих насильственных действий по отношению к гостям отеля.

Инженерная служба. К функциям инженерно-технической службы входят проведение обследования санитарного и технического состояния отеля и прилегающей территории, объектов коммунального назначения и внешнего благоустройства, обслуживаемых инженерно-технической службой, оценка качества выполнения проводимых службой работ и оказание услуг, составление по результатам обследования и проверок актов. По запросам сотрудников СПиР инженерная служба обязана выполнять ремонт вышедшей из состояния техники.

Маркетинговая служба определяет методы привлечения клиентов, организовывает рекламные компании, подготавливает для службы приема и размещения ежедневные прогнозы загрузки, анализирует степень удовлетворенности клиентов услугами отеля, определяет ценовую политику.

Финансовая служба – занимается формированием бухгалтерской отчётности, которая дает полное представление о финансовом и имущественном положении гостиницы, формирует отчеты о результатах хозяйственной деятельности гостиницы, проводит контроль эффективности финансовых потоков, обеспечивает оптимальные расходы и отчисления, занимается составление годового и ежеквартального плана финансовых потоков с учетом перспективного планирования экономического состояния отеля, осуществляет контроль за уровнем затрат гостиницы.

Служба питания в гостинице “Миротель” предоставляет завтрак постояльцам, разносит заказанную еду в номера.

В гостинице “Миротель” существуют свои внутренние стандарты, которых придерживаются все сотрудники гостиницы. Standards and Policies list включает в себя 60 стандартов, разделенный на 8 пунктов, а именно:

1. Общая информация

В данных стандартах приведены общие сведения о гостинице, этикет, безопасность и взаимодействие между отделами.

2. Бронирование

В данном пункте стандарты содержат информацию о типах и видах бронирования, о правилах бронирования, о раннем выезде, встрече в аэропорту и переносе даты заезда.

3. Заезд

Стандарты данного пункта включают в себя сведения о регистрации гостя в гостинице, в УФМС и в различных типах номеров.

4. Проживание и выезд

Данный пункт содержит стандарты, которые включают в себя информацию о процедурах переселения, звонках, побудках, парковке, о выезде гостя, неоплаченных счетах и экспресс выезде.

5. Оплата и начисления

Стандарты этого пункта информируют о кредитной политике гостиницы, о депозите, о ночном аудите и различных способах оплаты.

6. Ежедневные функции администратора

Данный пункт раскрывает информацию о том, как правильно вести пересмену, обязанности сотрудников в свободное время и алгоритм работы с бланками.

7. Беллмен-сервис

Стандарты данного пункта говорят о специальных запросах гостей и как с ними работать, об аренде инвентаря и как правильно показывать и предлагать номера гостям.

8. Fidelio

Данный пункт включает в себя стандарты, которые информируют о том, как правильно работать с программой Fidelio и какие вопросы при работы часто встречаются.

Все эти стандарты сотрудники гостиницы обязаны знать и периодически сдавать тесты по данным стандартам.

2.2 Анализ факторов внешнего окружения и внутреннего потенциала организации, определение направлений развития

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) - маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании [27].

Изучение политики важно для оценки деятельности гостиницы, потому что она регулирует сферу деятельности, которая определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности.

Основная причина изучения экономики - это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия.

Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента.

Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Таблица 7 - PEST-анализ гостиницы “Миротель”

Политические факторы	Экономические факторы
Устойчивость политической власти и имеющегося правительства Увеличение потока туристов Введение новых правил предоставления гостиничных услуг от 9 октября 2015 года. Изменения правил прохождения классификации от 11 июля 2014 года.	Снижение доходов клиентов Инфляция Нестабильный курс рубля Уменьшение количества совершаемых сделок и переговоров, требующих проживания в гостинице Ужесточение конкурентной борьбы
Сценарий оптимистичный	Смещение спроса в сторону более дешевых гостиничных услуг в условиях кризиса Сценарий пессимистичный
Социокультурные факторы	Технологические факторы
В обществе вырастает требование к качеству обслуживания и спектру предлагаемых	Технологического порыва в отрасли не наблюдается. Гостиницы не торопятся вво-

услуг в гостиницах. Необходимость повышения качества обслуживания, обучения персонала и т.п. Возможность конкурировать за счет качества облуживания и дополнительных услуг Непостоянство спроса Рост потребности в услугах гостиниц Рост требований к качеству обслуживания и спектру предлагаемых услуг в гостиницах Увеличение количества деловых туристов Четкое разделение туристов на сегменты Отношение к работе и отдыху Повышение требований к качеству продукции и уровню сервиса	дить технологии, использующиеся на более развитых рынках. На гостиничном рынке больше ценится дизайн, комфорт и простота услуги, чем технологические характеристики продукта. Рост продаж (бронирования) через интернет
Сценарий оптимистичный	Сценарий оптимистичный

Как видно из таблицы 7, наибольшую роль в макроокружении гостиницы играют социокультурные факторы, ведь гостиница напрямую зависит от туриста, от его предпочтений, вкуса и платежеспособности. Исходя из этого, гостиница должна в большей мере доверять требованиям посетителей и различными способами их удовлетворять, даже если это будет идти против правил гостиницы.

Рассматривая политические факторы, можно сказать, что государственный институт различными формами деятельности поддерживает развитие гостиничной сферы Российской Федерации. Создаются новые и изменяются уже имеющиеся законы и госты, подписываются контракты с различными странами. Если рассматривать международную позицию России на политической арене, то можно сделать вывод, что она не стабильна, это в свою очередь сказывается на поток туристов, как на территорию РФ, так и за ее пределы. Исходя из этого, можно сказать, что увеличивается поток туристов внутри страны, в частности из европейской части в азиатскую, а так как Новосибирск по большей части транзитный город, то это является большим плюсом. К тому же, среди азиатских стран Россию признано считать дружеской страной, то поток туристов из этих стран большой именно в Новосибирскую область, что является плюсом для гостиничной сферы данного региона.

Говоря об экономических факторах, можно прийти к выводу, что они не очень положительно влияют на гостиничную сферу Российской Федерации. Во-первых, самый значимый фактор - курс рубля. На настоящее время он не стабильный, что сказывается непосредственно на цену предоставление гостиничных услуг. Негативно можно сказать о курсе барреля нефти. Он стабилен, что сказывается в цене на предоставление гостиничных услуг. Подорожание бензина сказывается на транспортировке продуктов, трансфере туристов, на договорах с представителями тех или иных сопутствующих услуг и т.п. В связи с уровнем инфляции [18] (5.5%) и удорожании гостиничных услуг, растет спрос на более дешевые средства размещения, а именно малые гостиницы, хостелы, съем квартир и т.д.

Технологические факторы играют значимую роль в макроокружении гостиницы. В основном важное положение занимает то, что гостиницы не торопятся вводить технологии, использующиеся на более развитых рынках. Это вызвано тем, что в Новосибирской области строится не много новых гостиниц, а переделывать уже много лет предприятия, представляющих гостиничные услуги на рынке очень проблематично и дорого. Но данный фактор пересекается с социально-культурными факторами тем, что люди, посетившие различные гостиницы, в подсознании предъявляют те же технологии к средствам размещения, которые они посещают.

Подводя итоги проведенного PEST анализа, можно сделать вывод, что выход на рынок гостиничного бизнеса на его современном этапе становления не только возможен, но и может быть успешен. Среди пессимистичных сценариев выделяются только экономические факторы, однако принимаются меры на оздоровление экономической ситуации, растет поддержка малого и среднего бизнеса, растут объемы туристского рынка, т.е. есть варианты сглаживания влияния данного фактора. В процессе строительства и разработке видов и ассортимента услуг любого средства размещения необходимо соответствовать всем стандартам и отвечать на все виды изменений социо-культурных факторов. Новые технологические изменения позволяют

усовершенствовать не только сами услуги, но и процесс их предоставления, в частности, развитие информационных инноваций на гостиничном рынке.

Конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, а процессы конкуренции на них аналогичны. Состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил [27]:

- соперничество между конкурирующими продавцами в отрасли;
- рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью своих товаров-заменителей;
- потенциальное появление новых конкурентов;
- рыночная власть и средства воздействия используемые поставщиками сырья;
- рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

Используя пять составляющих структуры конкуренции можно описать предпосылки долгосрочной прибыльности отрасли и способы, с помощью которых копании могут держать ее под контролем.

Модель пяти сил конкуренции Портера помогает в составлении подробного конкурентного анализа и анализа рынка.

Анализ микроокружения гостиницы “Миротель” рассмотрены ниже, в таблице 8.

Таблица 8 - Модель пяти сил конкуренции М.Портера

Фактор внешней среды	Содержание фактора	Влияние на систему
1	2	3
Рыночная власть покупателей	молодёжь, взрослые и пожилые люди	Угроза: переключение покупателей на другие средства размещения а именно: более дешевые, другого класса, транзитные гостиницы при жд. и аэропортах, не заезжая в город.
Интенсивность конкуренции	Другие гостиницы Новосибирска того же уровня	На Новосибирском гостиничном рынке существует ряд других

		гостиниц того же уровня, которые являются очень сильными конкурентами гостинице Миротель
Рыночная власть поставщиков	Транспортные услуги, экскурсионные услуги	Рост цен на транспортные услуги, экскурсионные услуги вызывает рост цен на предоставление туристских услуг.
Угроза товаров-заменителей	Другие средства размещения	Высокие темпы роста гостиничной сферы в Новосибирске
Угроза появления новых игроков	Новые гостиницы	Расширение гостиничного рынка Новосибирска, строительство новых гостиниц различного уровня и различной ценовой категории.

Конкурентный анализ отрасли помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Исходя из данного анализа микроокружения по модели Портера, можно сделать вывод, что угрозу гостинице “Миротель” составляют не только конкуренты, но и поставщики, покупатели, существует соперничество между гостиницами одного уровня, имеются гостиницы более дешевого сегмента, т.е. которые могут забирать клиентов за счет своей более, низкой цены. Конкурентами гостиницы являются Marriot Hotel, Raddison Park, Gorskiy City, в основном гостиницы того же уровня. Но явным конкурентным преимуществом Миротеля среди остальных является его положение. Гостиница расположена на левом берегу, здесь у нее конкурентов немного.

Для анализа внутренней среды используем SNW анализ (табл.9).

Таблица 9 – SNW анализ гостиницы “Миротель”

№		Качественная оценка		
	Наименование стратегической позиции	S сильная	N нейтральная	W слабая
1	Конкурентоспособность продукции/услуг (в целом), в т.ч.:	+		
	Продукт (услуга) №1 (размещение)	+		
	Продукт (услуга) №2 (питание)	+		

	Дополнительные услуги	+		
2	Общее финансовое положение	+		
3	Уровень стратегического менеджмента	+		
4	Организационная структура		+	
5	Структура затрат (уровень себестоимости)		+	
6	Уровень использования информационных технологий	+		
7	Качество материально-технической базы	+		
8	Уровень квалификации персонала в целом	+		
9	Профессионализм ключевых специалистов	+		
10	Профессионализм персонала основной сферы деятельности	+		
11	Способность к реализации на рынке новых продуктов/услуг	+		
12	Способность к лидерству	+		
13	Уровень маркетинга	+		
14	Уровень менеджмента	+		
15	Известность товарного знака, политика брэндирования		+	
16	Репутация на рынке	+		
17	Репутация как работодателя	+		
18	Отношения с органами власти	+		
19	Корпоративная культура	+		

SNW- анализ – это анализ слабых и сильных сторон организации, оценивается внутренняя среда по трем значениям: сильная сторона, нейтральная сторона и слабая сторона [27]. Обычно SNW- анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды предприятия.

Как видно из проведенного SNW анализа, у гостиницы практически нет слабых сторон, а нейтральных не так много, а именно: известность товарного знака, это обуславливается тем, что гостиница была открыта всего два года назад. Слабую сторону представляет структура затрат и организационная

структура, это объясняется тем, что в гостинице “Миротель” за отдел кадров отвечает всего один человек и в его обязанности входит прием и увольнение сотрудников из всех подразделений гостиницы.

Сильные и слабые стороны гостиничного продукта следует оценивать в контексте его конкурентоспособности (таблица 10).

Таблица 10 - SWOT-анализ гостиницы “Миротель”

Сильные стороны	Возможности
Гибкая ценовая политика Достаточно низкая средняя цена номера в сутки в сравнении с гостиницами того-же уровня Высокое качество услуг Контроль качества Высокий уровень квалификации персонала Хорошая репутация Крайне привлекательное расположение гостиницы Удобство подъездных путей Новый отель, открытый совсем недавно Высокий уровень безопасности в гостинице Наработанная база постоянных клиентов	Рост деловой активности, увеличение турпотока, которое приведет к увеличению спроса на рынке. Возможность совершенствования и расширения ассортимента предоставляемых услуг Расширение маркетинговой стратегии Отсутствие единого лидера на рынке Расширение спектра услуг с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов рост числа въездных туристов в Новосибирск и Новосибирскую область
Слабые стороны	Угрозы
Низкое исследование рынка Мало парковочных мест Слабая рекламная кампания Неудовлетворительное владение обслуживающим персоналом иностранными языками Текучесть кадров	Снижение платежеспособности населения и сокращение корпоративных бюджетов компании Нестабильный валютный курс Появление на рынке новых мощных конкурентов Сворачивание деловой активности по причине глобальных изменений международной политики Нестабильность социально-экономической и политической ситуации. Низкий уровень доходов большей части населения. Обострение конкурентной борьбы

Представленный SWOT-анализ помогает прояснить направления, в которых развивается гостиница, сбалансировать действие внутренних сильных и слабых сторон с действием благоприятных возможностей и угроз, помогая определить не только возможности региона, но и все доступные преимущества перед конкурентами.

После проведенного анализа макроокржения и микроокружения гостиницы “Миротель”, можно сделать вывод о том, что несмотря на достаточно сильную и обширную конкуренцию со стороны других гостиниц того же уровня, гостиница “Миротель” имеет отлаженную систему управления и ценообразования. Несмотря на открытие в 2016 году, гостиница занимает твердое положение по отношению к конкурентам, имеет множество сильных сторон и возможностей. Гостиница располагается в центре левого берега города Новосибирска, что является плюсом конкурентной борьбы в сторону Миротеля. Конечно, как и у любого предприятия, у гостиницы “Миротель” есть свои угрозы со стороны конкурентов и поставщиков, и она сильно зависит от мнения проживающих и от перемен в социокультурном факторе в целом

2.3 Система управления персоналом в гостинице “Миротель”

По функциональному составу всех работников гостиницы “Миротель” можно условно распределить на две группы: руководители и специалисты; рабочий персонал.

Перед каждым претендентом на работу ставится ряд обязательных требований, которыми он должен соответствовать. Среди них самые значимые - это наличие высшего образования, знание иностранного языка и грамотно поставленная речь. В основном знание иностранного языка определяет будущее потенциального работника. Если он не знает иностранного, то, скорее всего, такому претенденту откажут даже в стажировке. Это относится только к службе приема и размещения, для всех остальных рядовых служб, например, хозяйственной службе и службе безопасности иностранный язык знать не обязательно, но это отражается на возможных неблагоприятных ситуациях, а именно недопонимании между сотрудником и гостем.

После зачисления в штат новый работник проходит процесс первичной адаптации и привыкания к условиям работы и коллективу. Для новичков устанавливается стажировка в течение двух-трех рабочих недель. За это

время кандидат на работу должен показать свои знания и умения. Во время прохождения стажировки сотрудники любого отдела проходят ознакомительный инструктаж, знакомятся с самой гостиницей и ее правилами. Обучение сотрудников по программам гостиницы проходит раз в пол года, поэтому не все вновь прибывшие сотрудники попадают на него, а обучение после их приема уже не так важно.

Каждый сотрудник гостиницы обязан знать и соблюдать все стандарты. Проверка знания данных стандартов проходит в форме теста либо беседы непосредственно со своим руководителем.

Если говорить о текучести кадров на предприятии, то она составляет 3-5% в год. В основном из гостиницы работники уходят по причинам, не связанным с местом работы, а именно: переезд в другой город, страну; смена места работы в другой сфере; по состоянию здоровья и т.п.

Всего в гостинице работает около пятидесяти сотрудников, это руководители различных служб, работники этих служб, генеральный менеджер и различные службы (например, кадровая служба).

В гостинице руководители применяют демократический стиль управления персоналом. Руководитель службы не ставит себя выше своих подчиненных. Руководитель службы в гостинице всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных. Это позволяет создать дружный, слаженный коллектив, что впоследствии уменьшит возможность неблагоприятных ситуаций внутри коллектива.

Перед каждым сотрудником ежедневно ставится ряд задач, которые заносятся в его персональный лист. Такой лист служит для того, чтобы

руководитель мог отследить выполнение тех или иных задач, и для того, чтобы сам сотрудник не забывал, что ему необходимо сделать и что он сделал. Например, в листе сотрудник отмечает выполненные побудки гостей, выполнение проверки почты и др.

Весь штат сотрудников работает в одной команде. Перед сменой все сотрудники собираются на 15 - минутное совещание и обсуждают проблемы и задачи, которые им необходимо выполнить за рабочую смену.

При гостинице налажена система обучения и квалификации кадров. Гостиница проводит тренинги, семинары, отправляет своих сотрудников в командировки, например, курс “Обучение по технологии обслуживания клиентов с ограниченными физическими возможностями”[41].

Система мотивации в гостинице “Миротель” складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании. Приведем перечень наиболее часто используемых нематериальных стимулов:

- предоставление униформы и ее стирка
- питание (1 раз в рабочее время)
- возможность корпоративных скидок на размещение в отеле, на услуги ресторана и скидки на использование услуг стоматологических клиник.
- корпоративные мероприятия с награждениями
- выбор лучших сотрудников в каждом из отделов

- заказ такси за счет гостиницы сотрудникам, которые работают допоздна
- поздравления сотрудников с днём рождения
- "витрина успехов" или "доска почета" сотрудников каждого отдела

Материальное вознаграждение в гостинице “Миротель” не выдается отдельным сотрудникам, это сделано для того, чтобы внутри коллектива не возникало вопросов о том, почему кого-то наградили. Но система материального поощрения сделана таким образом, что награждаются все сотрудники сразу за выполнение или перевыполнение плана. Такой метод позволяет всем подразделениям гостиницы работать в одной команде и взаимодействовать между собой на высоком профессиональном уровне.

В ходе написания дипломной работы были опрошены сотрудники гостиницы (см. Приложение В), а именно таких служб как: СПиР, хозяйственной службы и службы безопасности. Все руководители довольны системой мотивации и поощрения их работы, это еще раз говорит о грамотно поставленной системе не только мотивации и стимулирования, но и работы гостиницы в целом.

Стратегия управления персоналом на гостиничном предприятии “Миротель” отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества.

Каждый сотрудник гостиницы соблюдает корпоративную культуру. Культурой поведения персонала в гостинице “Миротель” является то, что гостя необходимо заселить как можно быстрее и предоставить ему все

удобства. Персонал всегда вежлив в общении с гостем, старается называть его, как минимум два раза в ходе беседы, по имени и отчеству. Стиль обслуживания заключается в том, чтобы сделать каждого гостя счастливым. Для этого персонал гостиницы даже в безвыходных ситуациях делает все возможное, чтобы гостю было хорошо и не было оставленного негативного отзыва. За каждым постояльцем закрепляется своя заметка о его предпочтения, для того, чтобы создать “Wow эффект” (эффект восторженного удивления), т.е. например, гость сказал, что он предпочитает номера повыше этажом, и в следующий раз, когда он приедет, ему даже не придётся об этом напоминать.

Культуру поведения персонала и стиль обслуживания трактуют все стандарты гостиницы. Все они содержат информацию о том, как правильно общаться с гостем, как правильно преподносить ему информацию, как правильно говорить о невозможности запрошенной услуги. Стандарты содержат информацию о том, как должен выглядеть сотрудник, как он взаимодействует с другими службами гостиницы.

В гостинице “Миротель” очень важное место занимает оценка качества сотрудников со стороны гостей. Периодически проверяются отзывы о персонале на известных сайтах по бронированию гостиниц. Вместе с этим каждый руководитель подразделения от своего лица следит за качеством работы отдельного сотрудника. О том, как он ведет себя с посетителями, как хозяйственная служба убирает номера и т.д. Для оценки сотрудников периодически проводятся различные тесты, беседы для выявления уровня знаний и навыков сотрудника, например руководитель общается со своим подчинённым и в ходе беседы выясняет уровень знаний и навыков опрашиваемого. И, конечно же, самый главный фактор в оценке персонала - выполнение плана по продажам номеров.

В ходе проведенного анализа гостиничного предприятия “Миротель” были выявлены следующие недостатки в управлении персоналом: не весь персонал владеет иностранным языком; на весь персонал гостиницы (50 человек) работает всего один специалист кадровой службы, который проводит

собеседования, стажировки, прием и увольнение сотрудников; новые работники не получают вводный тренинг и инструктаж, т.к. такие тренинги проводятся раз в пол года, то сотруднику, который эти пол года отработает в компании, тренинг будет ни к чему.

Проанализировав производственно-хозяйственную деятельность гостиницы “Миротель” можно сделать вывод, что, несмотря на свое недавнее открытие по сравнению с другими гостиницами Новосибирска, “Миротель” занимает лидирующие позиции по предоставлению проживания в Новосибирске.

Гостиница ведет активную конкурентную борьбу, привлекая к себе новых гостей путем внедрения новых методов работы на основе , анализа рынка.

Основными слабыми сторонами существующей системы управления персоналом гостиницы “Миротель” являются следующие аспекты:

- слабое знание иностранных языков сотрудниками основных подразделений гостиницы. Данная проблема приводит к негативным ситуациям, которые могут произойти при работе с иностранным гостем, и вследствие этого понизить рейтинг гостиницы. Недостаток знания иностранных языков персоналом предприятия наиболее явно проявляется в периоды максимального спроса на услуги предприятия;

- слабо развита система отбора и найма потенциальных кандидатов на работу в гостиницу;

- не организована работа с сотрудником на начальном этапе его работы на предприятии, что сказывается на потере дальнейшего качества при обслуживании клиентов. Руководители теряют больше времени на длительном этапе стажировки сотрудника, поправляя его, объясняя детали несколько раз и т.д.

При корректировке данных недостатков, гостиница получит больше потенциальных гостей в будущем, повысится рейтинг и лояльность проживающих гостей.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦЕ “MIROTEL”.

3.1 Направления повышения квалификации сотрудников

Среди клиентов гостиницы “Миротель” часть гостей составляют иностранные туристы. Вследствие этого, для сотрудников службы приема и

размещения для качественного обслуживания гостей большое значение имеет знание иностранных языков, поэтому работникам необходимо повышать квалификацию в данном направлении.

Квалификация работника - степень профессиональных навыков, выражающихся уровнем подготовки, опыта, знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы. Квалификация работника устанавливается в виде разряда или категории [12].

Для того, чтобы повышать квалификацию сотрудника, гостиница должна проводить обучение и тренинги. Заинтересованность гостиницы будет заключаться в повышении своего положения на рынке данных услуг, а сотрудник повышением своих знаний.

Проанализируем статистику по иностранным гостям в России (рисунок 5) [34, 12].

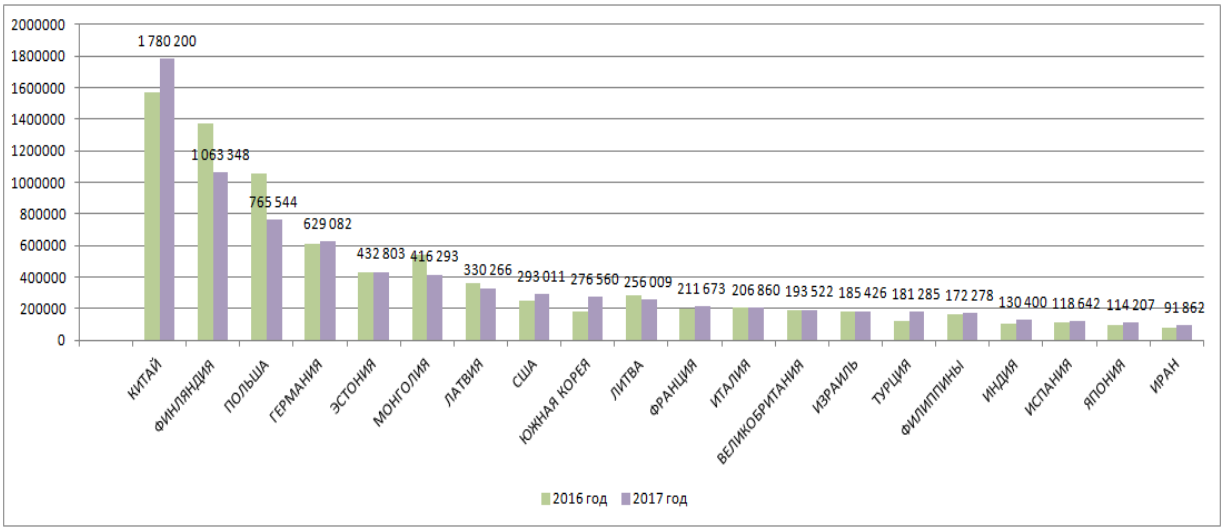


Рисунок 5 - ТОП-20 въездных рынков Российской Федерации из числа стран дальнего зарубежья.

Для того, чтобы повышать квалификацию сотрудника, гостиница должна проводить обучение и тренинги. Заинтересованность гостиницы будет заключаться в повышении своего положения на рынке данных услуг, а сотрудник повышением своих знаний.

Как видно из рисунка 5, на территорию РФ было зафиксировано около 4х миллионов въездных поездок из стран дальнего зарубежья. Первое место среди направлений дальнего зарубежья (см. рис. 5) занимает Китай. По итогам прошлого года в Россию прибыло 1,8 млн. граждан этой страны, а 1,1 млн из них указали в качестве цели визита «туризм». Правда, эксперты склонны думать, что далеко не все из этих визитов носили классически туристические цели. Дело в том, что среди жителей Китая также распространены частые поездки на приграничные российские территории с целями мелкого предпринимательства и личных закупок [13;35].

Аналогичная ситуация со следующими далее в рейтинге Финляндией (1,1 млн.), Польшей (765,5 тыс.), Эстонией (432,8 тыс.), Монголией (416,3 тыс.), Латвией (330,3 тыс.) и Литвой (256 тыс.). Множество поездок связанны с туризмом, спортивными мероприятиями и т.д.[13]. Для того, чтобы гости данных стран не чувствовали себя некомфортно, сотрудники гостиниц обязаны знать как минимум английский язык. Важность знания иностранного языка именно для гостиниц Новосибирской области заключается в том, что Новосибирск станет хозяином проведения молодежного чемпионата мира в 2023 году. Но не только из-за спортивных соревнований важность знания языка играет особую роль, так же в Новосибирске проходят различные форумы, съезды, саммиты, которые посещает множество иностранных гостей. Новосибирск приято называть транзитным городом, т.е. городом, через который туристы путешествуют далее по стране. Например, множество гостей из азиатских стран едут через Новосибирск в столицу Российской Федерации – Москву.

Для гостиниц четырех звезд всему персоналу, имеющему контакт с гостем, необходимо знание в достаточном объеме минимум двух языков (основной английский). Исходя из этого, суть предлагаемого нововведения заключается в том, что для персонала раз в неделю или два раза будут проходить курсы иностранного языка, любого, который персонал выберет сам. Так

же будет плюсом, если таких языков будет больше, например, китайский и немецкий.

Эффективным способом обучения сотрудников иностранным языкам является использование методики приглашения преподавателя (репетитора), в том числе работа с носителем языка. В процессе общения с носителем языка можно в короткие сроки достичь высоких результатов, что будет большим плюсом организации. Обучение иностранному языку будет строиться на базе знаний работника. Репетитор выяснит проблемы и сумеет их ликвидировать в короткие сроки. Помимо результативности самого обучения, у сотрудника будет расширяться кругозор, исчезнет скованность в общении с иностранцами, сотрутся языковые границы.

Занятия с репетитором направлены на повышение и коммуникативных навыков. Приглашенный гостиницей частный репетитор будет, основываясь на предложенных темах, применять различные методики для обучения.

Формат и организация таких уроков отличается от других форм изучения языков. Сотрудники, проходящие обучение, будут тестироваться на знание темы, будет определяться их уровень подготовки. График обучения будет подстраиваться под рабочий график сотрудников, это могут быть утренние и вечерние занятия. В любом случае, компания-исполнитель постарается сделать так, чтобы этот график был максимально удобным для заказчика.

Программа обучения должна разрабатываться совместно исполнителем и заказчиком с учетом требований и пожеланий. Как правило, большинство языковых школ могут предложить широкий спектр программ, учитывающих специализацию компании, рассчитанных на разные направления бизнеса, применяющиеся для разных производственных целей. Многие школы предлагают краткосрочные программы обучения, рассчитанные на хороший уровень практики (таблица 14). Одним из главных преимуществ является то, что корпоративное обучение языкам позволяет значительно сэкономить на относительной стоимости занятий. Они обойдутся в пересчете на каждого сотрудника гораздо дешевле, чем в случае индивидуальных уроков [26]. Учебной

базой для занятий могут стать как офис компании, так и помещение гостиницы. При уроках могут применяться различные методы обучения, например, геймификация. При таком обучении английскому языку будет повышаться лояльность сотрудников, повышаться их самооценка и мотивированность. Кроме того, совместное обучение сплачивает коллектив, повышает корпоративную культуру.

Основная идея данного метода - это обучение всех служб гостиницы, которые работают с гостем, а именно: службы приема и размещения, хозяйственная служба и служба безопасности.

Иностранные языки необходимы всей службе приема и размещения, но в особенности это важно сотрудникам “рецепшен” и отделу бронирования, так как они общаются непосредственно с гостями, а отдел бронирования отвечает на звонки, куда тоже могут позвонить иностранные гости.

Программа обучения ориентирована на формирование профессиональных коммуникативных компетенций по темам.

Таблица 11- Темы обучения сотрудников службы приема и размещения

Тема	UNIT
Коммуникация с гостями в отеле	Reception, Hotel services, Room service
Разрешение проблемных ситуаций	Conflict resolution, Problem solving
Коммуникация в баре и ресторане	Food and Beverage, Restaurant
Все о городе	Excursions, Transport, Places
Срочная помощь в экстренных ситуациях	Emergency
Сообщение справочной информации	Directions, Information about Hotel
Общение по телефону	Booking, Information, Help
Вежливые формы приветствия, вежливые формы вопросов и ответов при разговоре с гостем по телефону	Taking phone calls
Вежливые формы отказов	Giving polite explanations
виды и формы жалоб гостя	Dealing with complaints
Правильное написание писем иностранным гостям	Writing a letter
Оплата счета гостей, формы оплаты счета, исправление неточностей в счете, решение спорных вопросов, названия валют	Paying bills

Обучение иностранным языкам происходит в группах и мини-группах. В течение всего учебного процесса осуществляется контроль за соблюдением тематики и сроков выполнения утвержденной рабочей программы.

В конце каждого занятия слушатели заполняют таблицу, где отмечают, что нового они узнали на занятии.

После каждого модуля проводится контрольный срез знаний слушателей, который анализируется преподавателем.

У каждой службы гостиницы будут свои темы и свои отведенные дни для обучения.

Так для хозяйственной службы предложен следующий список тем:

Таблица 12 - Темы обучения сотрудников хозяйственной службы

Тема	UNIT
вежливые формы приветствия, вежливые формы вопросов и ответов при разговоре с гостем	Taking with guests
сообщение справочной информации	Directions, Information about Hotel
разрешение проблемных ситуаций	Conflict resolution, Problem solving
вежливые формы отказов	Giving polite explanations
Уборка номера	Housekeeping

Для данной службы не обязательно знать английский язык на высоком уровне, поэтому список тем заключается в том, что эта служба по стандартам гостиницы не должна как встречаться с гостем, так и вести с ним беседу.

Служба безопасности в каких-либо ситуациях контактирует с гостями, поэтому для нее необходимо ввести курс по обучению английскому языку.

Список тем для данной службы перечисляет основные навыки и минимальные знания языка для контакта с иностранным гостем (табл.13)

Таблица 13 - Темы обучения сотрудников службы безопасности

Разрешение проблемных ситуаций	Conflict resolution, Problem solving
Сообщение справочной информации	Directions, Information about Hotel
Вежливые формы приветствия, вежливые формы вопросов и ответов при разговоре с гостем по телефону, написания писем и общении, например, по поводу забытых вещей	Taking with customer
срочная помощь в экстренных ситуациях	Emergency

Таким образом, необходимо отметить, что знание иностранных языков очень важно, иностранные гости хотят приезжать в гостиницу и чувствовать

себя как дома. В этом могут помочь работники гостиницы, общаясь с которыми, гость будет чувствовать себя комфортно.

Говоря об обучении персонала, рассмотрим экономическую составляющую данного мероприятия по совершенствованию системы управления. В Новосибирске имеется множество лицензированных школ иностранных языков, которые готовы предложить корпоративные виды услуг (табл.14).

Таблица 14 – Основные лингвистические школы Новосибирска

Название школы	Виды услуг	Цена
Oxford-team	Обучение в группах - бизнес-английский. Спецкурс 2 раза в неделю по 90 минут либо 3 раза в неделю по 60 минут	3200 руб./чел. месяц
Лингвистический центр Кембридж”	Полный курс английского языка	4500 руб./чел. месяц
London English School	Курс бизнес английского	4400 руб./чел. месяц
ЧОУ “Открытый мир”	Корпоративное обучение английскому языку	2400 руб./чел. Месяц при группе от 4х до 10 человек
Юнисити	Корпоративные курсы английского языка	2300 руб./чел. месяц

В среднем обучение стоит около ста тысяч рублей на один отдел за 6 месяцев. Но данное вложение полностью окупится после прохождения обучения сотрудниками. Гостиница выйдет на новый уровень среди конкурентов Новосибирска и не будет риска того, что иностранный гость неудовлетворенный своим проживанием, оставит негативный отзыв или вообще откажется от поездок в Россию и в Новосибирскую область в частности.

Если говорить о затратах на обучение, то невозможно обойти стороной налоговое обложение. Компания может потратить деньги на обучение сотрудников иностранным языкам. Законодательством разрешено ей учесть такие расходы при исчислении налога на прибыль и не включать их в облагаемый доход работников. Правда, при соблюдении ряда условий. В частности, при наличии у российского образовательного учреждения, обучающего

сотрудников языкам, лицензии деятельности по обучению языкам. Затраты компании на дополнительное обучение работников могут быть учтены в составе прочих расходов, связанных с производством и реализацией (подп. 23 п. 1 ст. 264 НК РФ).

Требования, предъявляемые к таким расходам, определены в пункте 3 статьи 264 Налогового кодекса. Среди них - наличие у компании договора с российскими образовательными учреждениями, имеющими соответствующую лицензию, либо иностранными образовательными учреждениями, имеющими соответствующий статус. Также обучение должны проходить работники фирмы, с которыми заключены трудовые договоры. Помимо прочего, как любые налоговые расходы, траты компании на обучение сотрудников должны быть обоснованными, документально подтвержденными и направленными на получение дохода (п. 1 ст. 252 НК РФ).

Следовательно, при соблюдении указанных требований, затраты компании на обучение сотрудников иностранным языкам могут быть учтены в расходах по налогу на прибыль.

Не подлежат обложению НДФЛ доходы в виде платы за обучение работников по дополнительным профессиональным образовательным программам в российских образовательных учреждениях, имеющих соответствующую лицензию, либо иностранных образовательных учреждениях, имеющих соответствующий статус. Такое правило закреплено в пункте 21 статьи 217 Налогового кодекса. На основании указанной нормы и статьи 196 можно сделать вывод о том, что оплата обучения сотрудников иностранным языкам не подлежит обложению НДФЛ при соблюдении следующих требований:

- российское образовательное учреждение, где проводится обучение, имеет соответствующую лицензию (иностранное — соответствующий статус);
- обучение вызвано производственной необходимостью и осуществляется по распоряжению руководителя;

- условия и порядок обучения определены коллективным и трудовым договором.

Несколько слов следует сказать и о страховых взносах. Суммы платы компании за обучение сотрудников иностранным языкам не подлежат обложению и страховыми взносами (в т. ч. от несчастных случаев) (п. 12 ч. 1 ст. 9 Федерального закона от 24.07.2009 № 212-ФЗ, подп. 13 п. 1 ст. 20.2 Федерального закона от 24.07.1998 № 125-ФЗ).

Мотивирующая программа обучения важна для того, чтобы персонал воодушевлялся изучением новых концепций и, в конечном итоге, обеспечивал прибыльность бизнесу или отделу.

Всякий раз, когда мотивация не используется во время обучения, можно наблюдать классический эффект: формат обучения вызывает тоску у персонала. Сотрудники возмущаются, что их время занято, и просто терпят процесс обучение считая минуты, пока их не отпустят. В результате информации воспринимается очень мало, и даже она не работает в долгосрочной перспективе [37].

Мотивировать сотрудников на обучение будут следующие факторы:

- в случае успешного завершения обучения “ему грозит” карьерный рост, повышение заработной платы и т.д.;
- со стороны руководства ведется строгий контроль процесса обучения (посещаемости, результативности занятий);
- “отличников учебы” ждут особые бонусы: например, премии или дополнительные выходные.

Для того, чтобы лучше понять возможность реализации данных предложений по обучению сотрудников иностранному языку, проведем анализ сильных и слабых сторон проекта (представлен в таблицах 15 и 16).

Таблица 15 - Анализ сильных и слабых сторон проекта.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможность образования персонала Возможность более быстрого и ясного контакта с гостями, носителями другого языка. Регулярные проведения презентаций, выставок для заграничных гостей гостиницей. Занимание гостиницей лидирующей позиции на рынке. Конкурентоспособный товар с большим спросом.	Большие временные затраты. Большие энергетические затраты учащихся в группах. Повышение эмоциональной нагрузки на учащихся.

Таблица 16 - Возможности и угрозы проекта.

Возможности	Угрозы
Привлечение большего процента гостей из-за границы. Расширение спектра услуг, предоставляемых гостиницей. Повышение эффективности работы гостиницы.	Уход сотрудников с полученными знаниями в другие предприятия. Перегрузка сотрудников. Высокая оплата курсов, сокращает доходы. Различие в культуре и менталитете.

Как видно из таблиц 15 и 16, обучение иностранному языку имеет ряд своих отличительных сторон. Во-первых, сильные стороны дают большой плюс не только самому персоналу, но и гостиничному бизнесу. Сотрудники выходят на новый уровень работы, они становятся увереннее и приносят больше пользы организации.

Рассматривая слабые стороны, можно выделить то, что все они в основном направлены на психическое и физическое состояние работника. Это несет негативные последствия гостинице и поэтому параллельно введению данного мероприятия требуется создавать его мотивационную базу.

Возможности, которые дает данное мероприятие, значительны. В основном, гостиница выходит на новый рынок и увеличивает число продаж и возвращений иностранных гостей предыдущих приемов. Зная английский язык, сотрудники могут ездить в командировке, и представлять гостиницу на международной арене и т.д. Угрозы в данном случае опираются опять же на психологическое состояние сотрудников. Прошедшие обучение сотрудники имеют шанс поменять место работы. Данные угрозы можно минимизировать путем мотивационного подхода во время обучения.

Факторы риска, их вероятностные характеристики, мероприятия направленные на снижение рисков (табл.17).

Таблица 17 - Факторы риска проекта.

Фактор риска	Описание	Вероятность	Мероприятия, направленные на снижение риска
Обучение мешает рабочему процессу.	Сотрудники становятся менее эффективны ввиду психологической и физической усталости.	В данном случае вероятность данного риска сводится к минимуму	организовать обучение персонала, чтобы все связанные с ним цели и задачи превратились в
			повседневный, реальный опыт, который приносил бы плоды Проводить обучение не во время работы
Риск неэффективного обучения	Когда предприятие заплатила за обучение а результатов нет.	Такая вероятность крайне мала, все зависит от учащихся и их желания.	Подписание контрактов только с проверенными представителями обучения иностранных языков и мотивация персонала.
Риск ухода из организации обученного сотрудник	Когда сотрудник выучил то, чему его учили, повысил квалификацию и его зовут на работу в другое предприятие или он находит его сам.	Вероятность данного риска очень большая.	Требуется мотивировать персонал карьерным ростом, повышением зарплаты. В общем делать так, что бы их не привлекало другое место работы.
Риск сопротивления обучению	Сотрудники отказываются проходить обучение, связывая это с тем, например, что не достаточно свободного времени.	Вероятность средняя.	При таком риске, опять же требуется применять средства мотивации сотрудника.

Как видно из таблицы, даже при введении такого обучения, могут возникнуть риски. Но решаются данные риски очень просто, в основном мотивацией и стимулированием персонала на обучение.

Рассматривая риск того, что обучение мешает рабочему процессу, можно сказать, что данный риск зависит от психофизического состояния

сотрудника. Если сотрудник рад работать в гостинице и проходить обучение за ее счет, то данные риски сводятся к минимуму.

В ходе обучения, точнее после него, предприятие может столкнуться с тем, что обучение не дало никаких результатов. Чтобы предотвратить данный риск, следует подписывать договоры только с проверенными предприятиями по обучению иностранным языкам, которые имеют лицензию на ведение своей деятельности (таблица 8). Данный риск зависим от того, насколько сотрудник обучаем и насколько он мотивирован в обучении.

Если же говорить о рисках ухода сотрудника на другое место работы или другое предприятие, то можно сделать вывод, что данный риск вполне вероятен. Для того, чтобы минимизировать данный вид риска, требуется введение поощрения, и мотивационного подходя как во время, так и после обучения. Вероятность сопротивления сотрудников обучению маленькая, это объясняется тем, что на сегодняшний день практически каждая вакансия требует знания иностранного языка, и сотрудник будет заинтересован, как минимум, обучиться для себя.

Высококвалифицированные работники, владеющие мировыми языками, всегда были и будут цениться. Сегодня недостаточно быть специалистом только в одной сфере, так как общество безжалостно требует от человека дальнейшего развития и усовершенствования.

Конечно, говоря об обучении персонала, можно упомянуть тренинги по психологии, ораторскому мастерству и этике и этикету. Все данные курсы позволят сотрудникам гостиницы находить общий язык с гостем, лучше удовлетворять его потребности и обладать грамотно поставленной речью, что также оценят гости гостиницы.

Предложенные рекомендации по повышению уровня знания иностранных языков для сотрудников службы приема и размещения гостиницы “Миротель” направлены на повышение качества обслуживания иностранных клиентов.

3.2 Повышение эффективности деятельности кадровой службы

Одним из важных элементов в управлении персоналом является прием новых работников их обучение и стажировка.

В гостинице “Миротель” за отдел кадров отвечает один специалист. В его обязанности входит проведение собеседований, анализ работы и выбор претендентов на будущую работу. Отдел кадров занимается оформлением всех видов документов по вопросам кадров.

Гостиница “Миротель” насчитывает 50 сотрудников всех служб и отделов. Все сотрудники проходят тщательный отбор при приеме на работу со стороны специалиста по кадрам. Такая схема (рисунок 6) не позволяет руководителям самим проводить набор по тем критериям, которые им необходимы. Руководитель не может самостоятельно отслеживать резюме потенциальных работников.

Несмотря на то, что текучесть кадров составляет 3-5% год, в основном, это естественная текучесть, например, переезд, смена интересов деятельности, уход на пенсию и т.д., изменения необходимы для дальнейшего развития гостиницы.



Рисунок 6 – Технология работы кадровой службы при найме нового сотрудника.

1. специалист отдела кадров рассматривает входящие резюме, проводит собеседования, анализирует их и принимает потенциальных работников на стажировку.

2. специалист отдела кадров предприятия рассказывает всю информацию о гостинице, о графике работы и т.д.

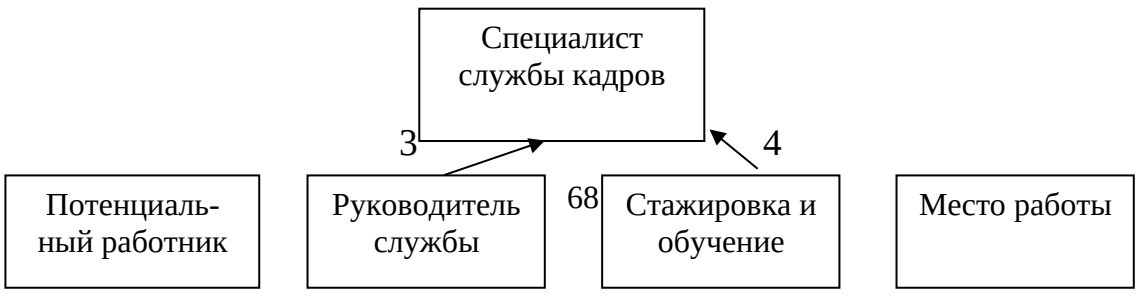
3. специалист отдела кадров отправляет работника на стажировку под надзор к руководителю какой-либо службы гостиницы. Руководитель обучает сотрудника, проводит с ним стажировку, обучает нормам и стандартам гостиницы.

4. после стажировки и обучения сотрудника принимают на рабочее место, но только после одобрения руководителем службы.

Такая система отбора и приема кадров отнимает много времени как у сотрудника кадровой службы, так и у руководителя какой-либо отдельной службы гостиницы.

Данные рекомендации по совершенствованию процесса управления в гостинице “Миротель”, заключаются в том, чтобы перераспределить полномочия кадровой службы руководителям остальных служб гостиницы. При данном методе отбор и найма потенциальных сотрудников будет проходить в разы быстрее и эффективнее. Руководители будут в большей степени учувствовать при найме и стажировке нового сотрудника. Руководители сами будут вести собеседования с потенциальными работниками или учувствовать в них, это позволит подобрать более подходящего на должность сотрудника.

При данном методе (рисунок 7) устанавливается более тесная связь между руководителем и потенциальным сотрудником. Руководитель проводит или контролирует процесс обучения и стажировки, уже после собеседования знает, что данный сотрудник подойдет на предлагаемую должность.



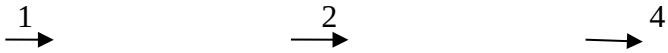


Рисунок 7 – Новая технология найма и первичного обучения сотрудников.

1. Руководитель службы проводит отбор и собеседования с потенциальными работниками на требуемую должность.

2. Руководитель службы организует стажировку и обучение сотрудника, проводит краткий инструктаж, рассказывает о гостинице и обо всех ее правилах и методах работы. Руководитель сам проводит работу с кандидатом, информирует по поводу работы, о графике, размере оплаты и т.д.

3. Руководитель принимает решение о найме сотрудника на работу и отдает согласие на подписание документов в отел кадров.

4. Документы сотрудника передаются в отдел кадров, который официально принимает кандидата на работу.

Как видно из данной схемы, ключевым лицом является руководитель. Именно он принимает все решения по поводу отбора и найма потенциальных сотрудников на работу.

В процессе приема и стажировки при данной разработке последнее слово будет стоять за руководителями, а не кадровой служба. Данный метод позволит более эффективно подойти к подбору персонала, что уменьшит текучесть кадров и увольнения в срок стажировки. Конечно, кадровая служба не останется в стороне, она будет выполнять поиск кандидатов и перенаправлять их к руководителям для одобрения, чтобы не перегружать их работу.

Так как кадровая служба гостиницы работает на все организации находящиеся в здании, а именно предприятия питания, ночные клубы и т.д., то привилегией будет служить найм работника в кадровую службу. Это явно облегчит всю работу кадровой службы, а т.к. на настоящий момент в ней работает всего один специалист, то данная рекомендация позволит не только сократить риски, но и повысить эффективность работы данной службы.

Для того чтобы разгрузить работу кадровой службы гостиницы, можно не только передавать полномочия в стажировке руководителям и нанимать новых сотрудников в кадровую службу, гостиница может обратиться за подбором персонала в кадровое агентство. Аутсорсинг позволяет сократить время на поиск персонала, получить гарантии на сотрудников. В основном, подбор кандидатов на определенную роль по рынку Новосибирска стоит около 5 тыс. рублей (кадровые агентства: president, мэинстафф и т.д.)

Конечно, для всех нововведений необходимы затраты экономических средств. Но вложенные средства, полностью окупят себя в будущем. Так, если, например, текучесть кадров уменьшится, то в будущем не будет необходимости обращаться к кадровому агентству.

Данные рекомендации позволяют уменьшить временные затраты на кадровую деятельность. Данные решения по изменению системы позволят уменьшить риск повышения текучести кадров, тем, что новый работник будет, соответствовать по всем параметрам организации, и руководителю в частности. Повысится так же уровень доверия к новому работнику со стороны руководителя. Произойдет уменьшение нагрузки на отдел кадров, ведь они на настоящее время проводят найм и отбор не только сотрудников гостиницы, но и сотрудников для всех сопутствующих услуг, например в рестораны и ночной клуб.

Для того, чтобы процесс адаптации и обучения проходил быстрее и эффективнее не только для работника, но и для руководителей подразделений, предлагается ввести вводный инструктаж для новых сотрудников.

В настоящее время прием на работу новых сотрудников в “Миротель” осуществляется руководителем службы кадров. Если в гостинице есть необходимость в новом работнике, то выбранную кандидатуру приглашают на собеседование. Специалист должен ознакомить пришедшего с предприятием; рассказать о работе, которая предстоит этому человеку; проинформировать об условиях работы, зарплате, правах и обязанностях сотрудника. Далее сотрудник отправляется на стажировку к руководителю службы гостиницы.

Основная проблема приема нового сотрудника заключается в том, что он не проходит адаптацию и вводные тренинги, а с первого дня начинает проходить стажировку на рабочем месте. Вводные тренинги в гостинице “Миротель” проходят раз в полгода, и для новых сотрудников, которые уже проработали данные полгода в организации, такие тренинги не нужны.

После приема на работу сотрудник работает в паре с работником службы 3 месяца. Он набирается опыта, и учится правильно выполнять те или иные задачи.

Цель данного метода заключается в том, чтобы для новых сотрудников во время стажировки проводились тренинги и адаптация к новому коллективу, т.е. знакомство со всеми службами, с гостиницей и методами работы.

Приветствие и адаптация нового сотрудника является одной из важнейших управленческих обязанностей. По этой причине, каждый новый сотрудник участвует в процедуре интеграции в гостинице “Миротель”, узнает информацию, связанную с работой на новой должности.

Каждый новый человек будет ознакомлен с историей гостиницы, ее менеджеров, ее деятельностью, брендами, профессиями, преимуществами работы в данной гостинице.

Процедура должна состоять из 2 важных этапов (таблица 12) для каждого нового сотрудника, вошедшего в состав гостиницы “Миротель”.

Главное - не бросать нового сотрудника в одиночестве и давать понять, что он необходим для работы в организации. Руководитель должен во всем ему помогать и отвечать на все интересующие вопросы по поводу работы

Безусловно, руководители подразделений в большей степени должны заниматься адаптацией персонала. Они должны обучать технологиям работы в гостинице, проводить вводные тренинги, а также следить за качеством выполнения обязанностей нового работника.

Адаптацией персонала в гостинице “Миротель” должны заниматься:

- непосредственный руководитель нового сотрудника
- коллеги.

Благодаря коллегам, новый работник не будет закрывается в себе, поскольку с ним будут все знакомиться, общаться. Каждый сотрудник должен уделять больше времени новичку. При занятости руководителя, может быть назначен куратор из числа сотрудников.

Таблица 18 - Этапы вводных занятий для нового сотрудника

Первый этап	Второй этап
День первый: знакомство нового работника с коллегами отдела приветствие нового сотрудника менеджерами гостиницы “Миротель” введение в работу - проведение обучающих мини-тренингов руководителем подразделения информирование о работе отдела, работа на нижних позициях отдела в качестве вводных тренингов информирование об организационной структуре гостиницы “Миротель”, знакомство с рабочим местом и должностными обязанностями, с системой оплаты труда и социальным пакетом, льготами, получаемыми сотрудником благодаря работе в гостинице “Миротель”	Организация дня всех новых сотрудников Рассмотрение насколько успешно они влились в коллектив. Проверка адаптации к режиму и ритму работы. На подобном собрании в конкретно отведенный день присутствуют руководители подразделений, информируя менеджера отдела персонала и Генерального менеджера об уже проделанной работе новых сотрудников, о том, кто больше всего себе зарекомендовал в качестве инициативного и способного справляться с обязанностями работника.
Первый месяц: знакомство с внутренними нормативными документами организации, знакомство со спецификой работы, знакомство с возможными ситуациями на работе, ознакомление с требованиями к обеспечению качества работы, прохождение тренингов и обучения в соответствии с занимаемой позицией, электронное обучение тренинги - знакомство с гостиницей “Миротель”	

Для того, чтобы новый работник адаптировался полностью, через 3 недели он должен пройти серию тренингов по программе “Fidelio”, по изучению всех стандартов гостиницы.

Процесс адаптации для каждого нового сотрудника индивидуален. Для такого процесса необходима программа адаптации. Сама процедура должна

проходить весь испытательный срок. Общая ее часть предполагает формирование представления о гостинице, о ее корпоративной культуре, об условиях труда.

Индивидуальная программа адаптации, как правило, определяется непосредственным руководителем. Руководитель должен знакомить нового сотрудника с должностью и предстоящей работой. Должен передавать ему свои навыки и рекомендации.

По итогам адаптации необходимо провести собеседование с сотрудником, чтобы выяснить, насколько эффективно завершен процесс и нет ли необходимости в дополнительной помощи.

Все приведенные выше рекомендации предполагают получение наилучших результаты при минимальных материальных затратах. Нововведения содержат в себе все требования, которые может предъявить гостиница, как к качеству, так и к минимизации рисков. Применяя в структуру управления данные рекомендации, сотрудники гостиницы “Миротель” имеют шанс повысить свою квалификацию, навыки и положение на профессиональном рынке вакансий. Предприятие по итогам может получить множество положительных результатов.

Самый главный – вырастет рейтинг гостиницы по всем показателям, повысится прибыль организации, вырастет поток гостей. Руководители смогут более тщательно подбирать персонал, который сможет повысить качество услуг в гостинице, повышая ее корпоративную культуру, узнаваемость и рейтинг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом - процесс, который в современном гостиничном бизнесе ставится на самое первое место по значимости. Каждое успешное гостиничное предприятие для того, чтобы иметь успех на рынке, должно

проводить значительную работу с сотрудниками, начиная от отбора кандидатов и заканчивая их профессиональным ростом и делегированием полномочий. В процессе современного становления управления персоналом возникают новые методы, стили, новые методы стимулирования и мотивации. Это еще раз доказывает, что живой труд стоит выше всего.

В настоящее время за рубежом ученые, занимающиеся проблемами управления, все больше внимания уделяют попыткам увязывания проблем планирования финансов и коммерческой деятельности с системой управления персоналом.

Основная проблема гостиничной индустрии состоит в недостаточно эффективном уровне управления персоналом, что не позволяет адекватно оценивать все гостиницы как единое целое.

Исследуемое гостиничное предприятие ООО “Миротель” занимает лидирующее положение на Новосибирском гостиничном рынке. Гостиница ориентируется на бизнес-сегмент гостей, на иностранных гостей и на жителей города. Главная задача гостиницы - предоставить сервис высочайшего уровня, чтобы гость чувствовал себя как дома и остался счастливым. Загрузка гостиницы зависит от сезона, как и во всех других гостиницах. Наибольшая загрузка приходится на весну и осень. Это обусловлено тем, что “Миротель” – бизнес гостиница, и гостиница загружена во время работы различных предприятий. Основными конкурентами гостиницы являются “Marriot”, “Hilton”, “River Park” – на правом берегу, и на левом – “Gorskiy City”.

Текучесть кадров в “Миротель” составляет 3-5%. С сотрудниками проводится постоянная работа, а именно тренинги, обучение, повышение квалификации и т.д.

Руководители подразделений придерживаются демократического стиля руководства, что объясняет высокий уровень мотивированности и лояльности сотрудников к организации.

Стратегия управления персоналом в гостинице “Миротель" отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и

интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).

Однако следует признать, что в гостинице имеются недостатки в знании иностранных языков у сотрудников, отсутствует скоординированный вводный инструктаж и работа с новым сотрудником, и кадровая политика выстроена не совсем эффективным для такого предприятия образом.

Для совершенствования системы управления персоналом в гостинице Миротель автором предложены следующие рекомендации:

- обучение сотрудников английскому языку, что позволит предприятию поднять рейтинг, и оторваться от конкурентов гостиничной сферы Новосибирска.

- пересмотр систему отбора и приема новых сотрудников на работу, путем делегирования полномочий кадровой службы – руководителям подразделений.

- введение организационного вводного инструктажа и работу с новыми сотрудниками, путем развития стартовых тренингов и стажировки.

Данные рекомендации возможны при минимальных затратах предприятия, что является основным их преимуществом. Изменится организация отбора и найма работников на предприятии. В итоге повысится уровень значимости корпоративной культуры, например, сотрудники будут настроены не только на личные успехи, но и гостиницы в целом, ведь они будет знать, что принадлежат к началу новой истории гостеприимства Новосибирска.

Изучая языки, сотрудники гостиницы повысят свою квалификацию и способность общаться с иностранными гостями. Рейтинг гостиницы значительно вырастет, что будет большим преимуществом среди конкурентов по гостиничной сфере Новосибирска. Новосибирск растет как город, принимающий различные соревнования, саммиты, форумы и т.д. Одно из таких мероприятий – Молодежный чемпионат мира по хоккею, который пройдет в 2023 году. Знание сотрудниками иностранного языка, поможет гостинице

зарекомендовать себя качественным средством размещения, для выбора иностранными болельщиками.

Таким образом, можно считать, что цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи исследования выполнены.

Данные рекомендации обсуждались с руководителем службы приема и размещения в гостинце и получили положительную оценку как эффективные и реалистичные.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 53423-2009 “Туристские услуги гостиницы и другие средства размещения туристов” [Электронный ресурс]. – URL: http://docs.cntd.ru/document/gost-r-53423-2009 (дата обращения 27.04.18)

2. ГОСТ Р 54603-2011 “Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу” [Электронный ресурс]. – URL: http://docs.cntd.ru/document/1200095096 (дата обращения 18.04.18)

3. Налоговый кодекс (НК РФ) России

4. Постановление Правительства РФ от 09.10.2015 N 1085 "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации"

5. Приказ Министерства культуры РФ от 11 июля 2014г. № 1214 “Об утверждении порядка классификации объектов туристкой индустрии, включающих гостиница и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями”

6. Федеральный закон от 05.02.2018 N 16-ФЗ (последняя редакция) “О внесении изменений в Федеральный закон Об основах туристской деятельности в РФ и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях в целях совершенствования правового регулирования предоставления гостиничных услуг и классификации объектов туристской индустрии” [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289770/ (дата обращения 03.04.18)

7. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. - 2-е изд., испр./ Дашков и к, 2008. -180с.

8. Алексеев А. Инфляция в России в 2018 году: официальные данные Росстата на сегодня [Электронный ресурс]// B2B Master новостной портал для предпринимателей России. URL: https://b2bmaster.ru/novosti/inflyatsiya-v-rossii-v-2018-godu-ofitsialnye-dannye-rosstata-na-segodnya/ (дата обращения 24.05.18)

9. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие – М., 2005.

10. Базюкевич Н. особенности управления персоналом в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс]// HR-tv. URL: https://hr-tv.ru/video/hr-instruments/8824.html (дата обращения 14.05.18)

11. Балашова Е. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса – М.: Вершина, 2006. – 200с.

12. Выборочная статистическая информация, рассчитанная в соответствии с официальной статистической методологией оценки числа въездных и выездных туристских поездок [Электронный ресурс]// Федеральное агентство по туризму. URL: www.russiatourism.ru/content/8/section/82/detail/4508/ (дата обращения 21.05.18)

13. Гавренкова В.И., Гудин Ю.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. – 96 с.

14. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. - М.: Дело, 2005- 342 с.

15. Дж. Р.Р. Толкиен Хоббит Управление персоналом.: учебник для высших учебных заведений. Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – М.:ЮНИТИ, 2002.

16. Джефери М. Рекрутинг 5.0. Будущее рекрутинга. Пер. с англ. Горбань Т. [Электронный ресурс]// HR-Portal. URL: http://hr-portal.ru/blog/rekruting-50-budushchee-rekrutinga-mobilnyy-rekruting (дата обращения 14.04.18)

17. Добровидова М.А Эффективные технологии повышения лояльности потребителей //Маркетинг и маркетинговые исследования.-2003.-№3.- С.48-53

18. Донскова Л.И. Управление персоналов в туризме: Учебное пособие.- Барнаул: Алт. Ун-та, 2004. – 172с.

19. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах: учеб. пособие / Н. А. Зайцева. - М.: ФОРУМ : ИНФРА-М, 2013. - 415 с. -

20. Зорин И. В. Образование и карьера в туризме: Учеб. пособие для образоват. учреждений туристкого профиля / И.В. Зорин; Рос. междунар. акад. туризма. - М.: Сов. спорт, 2000. - 223с.

21. Иванова. И. “Yes I Can” или еще раз внимание к клиенту [Электронный ресурс]// HotelLink. URL: http://www.hotellink.ru/blog/yes-i-can-ili-eshhe-raz-o-vnimanii-k-klientu/ (дата обращения 08.04.18)

22. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. – М.: Информ-Знание, 2000.

23. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Норма, 2007.

24. Магура М.И.,. Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании: Второе издание, переработанное и дополненное. – М. – 2003. – 264 с.

25. Мельникова Е. Обучение сотрудников иностранному языку [Электронный ресурс]// Налоговый портал Клерк.ру. URL: http://www.klerk.ru/buh/articles/334123/ (дата обращения 18.05.18)

26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: - М.: Дело, 2014.

27. Морозова И.Н. HR - менеджмент: справочник менеджера по персоналу / И.Н. Морозова. - Ростов н/Д.: Феникс, 2015.

28. Мысова О.С. Специфика управления персоналом как подсистемы гостиничного менеджмента/Вестник Кемеровского государственного университета – 2015. - №1. – С. 230-234.

29. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса – СПб.: Питер, 2004. – 144 с.

30. Пивоваров, К. В. Теоретические и методологические основы организации и управления гостинично-ресторанными комплексами: монография / К. В. Пивоваров; Информ.-внедрен. центр "Маркетинг". - М.: Маркетинг, 2005. - 214 с.

31. Потапов Сергей. 50 уроков на салфетках. Лучшая книга по делегированию полномочий. – М.: “Научая книга”. – 2006. – 27с.

32. Слипачук.С. Система грейдов: методика определение должностных окладов [Электронный ресурс]//HR-Portal. URL: http://hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnyh-okladov (дата обращения 09.04.18)

33. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учебное пособие. – М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2006. – 304с.

34. Статистика въезда иностранных граждан в Россию. Официальные итоги 2017 года [Электронный ресурс]// Ассоциация туроператоров. URL: http://www.atorus.ru/NEWS/PRESS-CENTRE/new/42246.html (дата обращения 22.05.18)

35. Тесленко И.Б., Губернаторов А.М., Коваленко С.Ю., Вахромеева М.П., Михайлик Н.Б. Управление персоналом: учебно-методическое пособие – ВлГУ, 2015. – 80с.

36. Удалов А. Стимулирование персонала // Персонал-Микс. - 2016. - №1. - С.12-15.

37. Ульрих Д. Эффектное управление персоналом: пер. с англ. - М., "Вильямс". – 2007. - 303с.

38. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М: ЮНИТИ, 2014.

39. Управление человеческими ресурсами в европейском гостиничном бизнесе: Учебное пособие: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 120с. Пер. изд.: Human Resource Management in the European Hotel Industry. – EURHODIP, Gistel, Belgum.

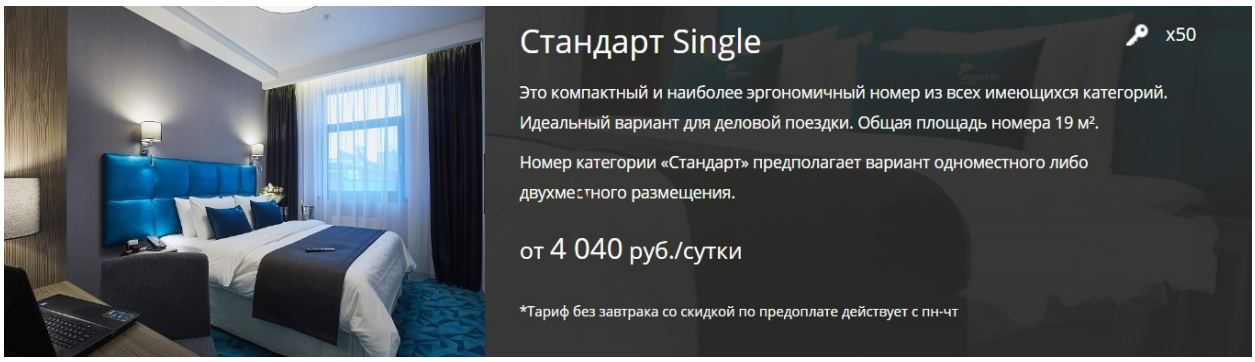
40. Фуколова Ю. Стандарты обслуживания и улыбка без задней мысли [Электронный ресурс]// HotelPro портал про гостиничный бизнес. URL: http://prohotel.ru/news-19460/0/ (дата обращения 16.05.18)

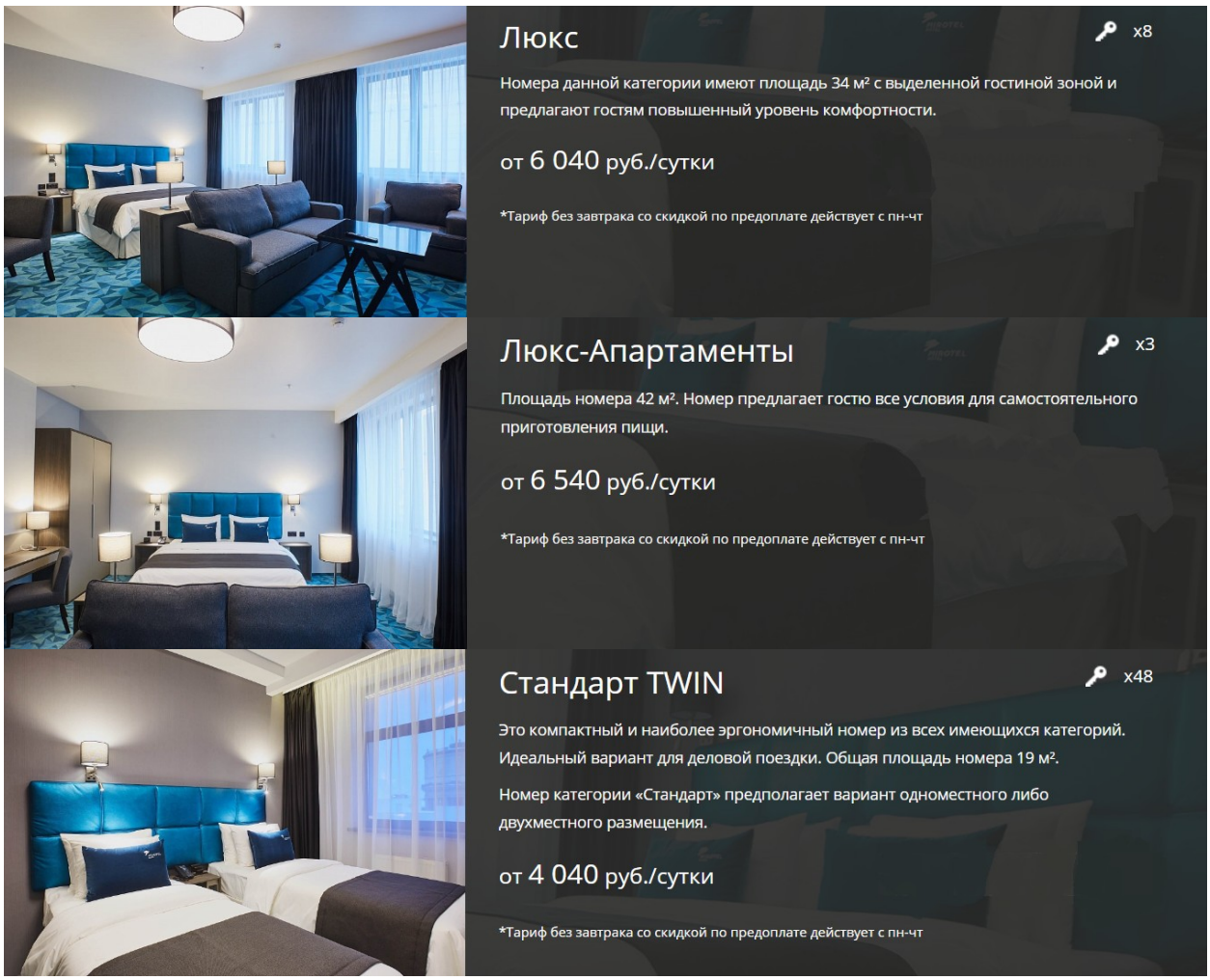
41. Mirotel – как дома! [Электронный ресурс]// НГС. Новости. URL: https://news.ngs.ru/articles/50502501/ (дата обращения 20.05.18)

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

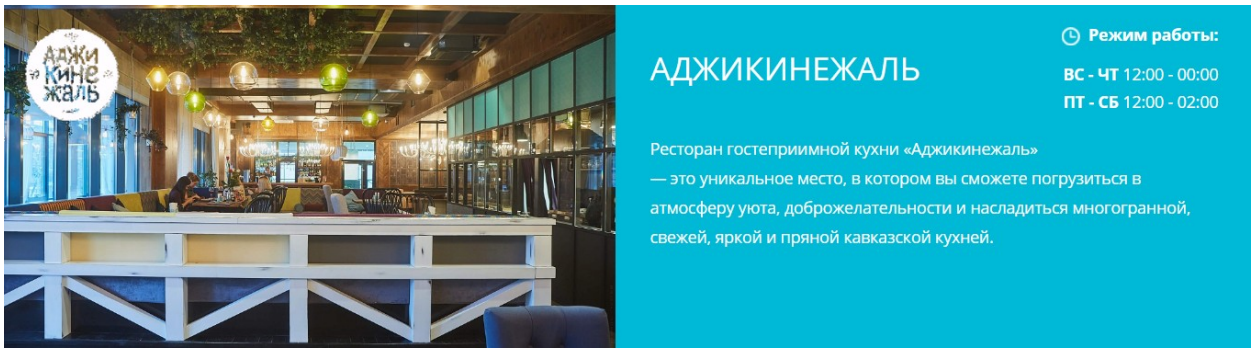
Категории номеров гостиницы “Миротель”





ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Рестораны гостиницы “Миротель”





DROVAMUKA

Режим работы:
ВС - ЧТ 11:00 - 00:00
ПТ - СБ 11:00 - 02:00

Уютная пиццерия с открытой кухней и дровяной печью, для встреч добрых друзей.
Главное блюдо заведения – ароматная пицца на тонком тесте, приготовленная в дровяной печи.



ЛОББИ-БАР

Режим работы:
ВС - ЧТ круглосуточно
ПТ - СБ круглосуточно

В стильном и уютном Лобби-баре, расположенном на 2 этаже рядом со стойкой регистрации Отеля, Вы можете заказать напиток в любое время суток.



BARBARA ЖДЁТ. BOTTLE SHOP & TAPROOM

Режим работы:
ПН - ЧТ 16:00 – 00:00
ПТ 16:00 – 02:00
СБ 12:00 – 02:00
ВС 12:00 – 00:00

Необычный, со свежим взглядом на современную пивную культуру бар удивит вас своей атмосферой и колоссальным выбором пива и сидров.
Телефон для связи: +7(383) 205-2007

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опросный лист сотрудников гостиницы

1. Пожалуйста, укажите подразделение, в котором Вы работаете?
2. Как долго вы работаете на предприятии?
3. Удовлетворены ли вы работой на предприятии?
4. Удовлетворены ли вы заработной платой и мотивационным процессом?
5. Уделялось ли вам значимое внимание во время вашей стажировки на предприятии?
6. Как вы считаете, иностранный язык играет особую роль в предоставлении гостиничных услуг?

7. Какими иностранными языками вы владеете?
8. Какие иностранные языки Вы хотели бы дополнительно изучить или продолжить их изучение для более успешной работы с иностранными гостями?
9. Какие проблемы, на ваш взгляд, требуют первоочередного решения?