НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»
Факультет Управления

Направление 38.03.02 *(код)* **Кафедра** МвГиРБ *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему **СИСТЕМА УПРАВЛЕИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИЧНОМ БИЗНЕСЕ НА ПРИМЕРЕ ООО ГОРОД ОТЕЛЬ САЛЕМ, Г. МОСКВА**

Обучающийся ***Склетнер Наталья Геннадьевна*** *(Ф.И.О. полностью)* _____ *подпись*

Руководитель ***Кузнецова Елена Васильевна*** *(Ф.И.О. полностью)* _____ *подпись*

Консультант _____ *(Ф.И.О. полностью)* _____ *подпись*

Заведующий кафедрой ***Бухаров Игорь Олегович*** *(Ф.И.О. полностью)* _____ *подпись*

МОСКВА 2019 г.

1. Тема выпускной квалифицированной работы:

Система управления персоналом в гостиничном бизнесе (на примере ООО Город Отель «Салем», г. Москва)

1. Структура выпускной квалифицированной работе.

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Теоретические аспекты организации службы управления персоналом в гостинице

1.1. Особенности подбора персонала в индустрии гостеприимства.

1.2 Особенности адаптации, обучения и мотивации персонала в гостинице.

1.3 Особенности оценки и контроля персонала гостиницы.

Выводы по 1 главе

Глава 2. Организация работы службы управления персоналом в ООО Город Отель «Салем»

2.1. Общая характеристика гостиницы ООО Город Отель «Салем».

2.1.1. Организационная структура управления в гостинице ООО Город Отель «Салем».

2.2. Система подбора и адаптации персонала в гостинице ООО Город Отель «Салем».

2.3. Система мотивации сотрудников гостиницы ООО Город Отель «Салем».

2.4. Система оценки и развития персонала в гостинице ООО Город Отель «Салем».

2.5. Рекомендации по улучшению системы управления персоналом в гостинице ООО Город Отель «Салем».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ

2. Основные вопросы, подлежащие разработке

Во введении следует обосновать актуальность избранной темы и описать ее значимость. Затем поставить цель работы (цель должна быть четко сформулирована и соответствовать теме) и наметить задачи (должны соответствовать плану ВКР и должны быть четко сформулированы), необходимые для реализации намеченной цели. Далее необходимо описать предмет (соответствующий заявленному фактическому предмету исследования), объект исследования (указывается конкретная организация) и кратко рассмотреть основные источники информации, описать основные методы исследования, используемые при написании работы, кратко описать структуру работы, уточнив практическую значимость исследования.

Для написания главы 1 рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме. Целесообразно рассмотреть различные системы управления персоналом в гостинице. Выявить основные методы набора и отбора персонала, различные подходы к адаптации персонала на предприятии. Целесообразно рассмотреть сущность, значение и задачи департамента управления персоналом в системе управления гостиничным предприятием. И выявить основные закономерности управления персоналом в гостиничных компаниях.

В разделе 1.1 Выявить трудности и особенности подбора персонала для гостиничной компании, (Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие. -М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017). Провести аналитический обзор рынка, рассмотреть основные методы подбора, проведения собеседований и других вступительных испытаний. Описать систему документооборота в службе персонала. Основные документы, которые используют в своей работе менеджеры в службе персонала (приказ и заявление о приеме на работу, заявления на отпуск , увольнение сотрудника, служебные записки , регламенты и т.д.)

В разделе 1.2 необходимо описать особенности адаптации сотрудника гостиницы, методы и формы первоначального обучения, провести примеры применения этих методов в гостиничных компаниях. Выявить закономерности и разницу подходов к адаптации и обуче-

нию в сетевых и несетевых компаниях. (Специальная литература по отрасли, публикации в периодической печати). Выявить и описать основные материальные нематериальные стимулы, применяемые к сотрудникам в гостиничных предприятиях.
В разделе 1.3. Выявить основные формы оценки персонала на предприятиях средств размещений (Статьи в профессиональных журналах, интервью HR- менеджеров гостиничных компаний).

Глава 2 посвящена проведению анализа системы управления персоналом на примере конкретного гостиничного предприятия. **Д**ается общая характеристика деятельности предприятия (численность и состав персонала; организационная структура и место отдела персонала в ней). Проводится анализ статистических данных по показателям рассматриваемой компании (текучесть кадров, возрастной и образовательный состав работников)
В разделе 2.2. описываются требования к компетенциям сотрудников (при отсутствии составляются на основе опроса); предлагаемые условия работы; методы поиска персонала; методы отбора сотрудников (используются внутренние документы и регламенты, интервью с сотрудниками HR-отдела). Стоит уделить внимание описанию позиционирования компании на рынке труда. Также в разделе необходимо описать процедуры адаптации сотрудника в компании и обучению стандартам работы, а также обучению работающих сотрудников. Целесообразно описать программу обучения/тренингов; статистику по результатам обучения. Провести анкетирование на остаточные знания.
В разделе 2.3 описывается система мотивации персонала в гостинице. Целесообразно провести анкетирование персонала организации на предмет удовлетворённости условиями труда, и/или составить карты мотиваторов сотрудников и проанализировать подходит ли система мотивации для сотрудников гостиницы.
В разделе 2.4 необходимо описать процедуры оценки персонала в компании, а так же проекты развития персонала (кадровый резерв и т. п.) В конце главы даётся общая оценка эффективности системы управления персоналом в изучаемой гостинице, выявляются недостатки и проблемные зоны.
В последнем разделе разрабатываются конкретные предложения и даются рекомендации по улучшению системы управления персоналом организации. Предложения должны быть обоснованы экономически или проверены опытным путём на других предприятиях гостиничного бизнеса.

В заключении необходимо подвести итоги дипломного проектирования. Раскрыть содержание основных выводов, сделанных в первой и второй главах дипломной работы и полученных в ходе решения поставленных во введении задач. Отдельно можно представить краткую характеристику результатов исследования, выраженных разработанными рекомендациями.

Список использованной литературы – необходимо указать только ту литературу и иные информационные источники, которые лично использовались при написании данной дипломной работы. При этом ссылки на данные источники обязательно должны присутствовать в тексте работы. Таким образом, количество сносок под текстом дипломной работы должно быть никак не меньше количества использованных источников. Правила оформления ссылок и списка литературы должны соответствовать ГОСТу и разработанным на факультете методическим рекомендациям.

В приложениях используются, как правило, базовая (например, формы официальной статистической отчетности) и информационно-вспомогательная (например, прайс-листы, должностные инструкции) информация, использованная при написании выпускной квалификационной работы. Все приложения должны быть упомянуты в тексте работы.

3. Исходные данные по выпускной квалифицированной работе:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу от 03.08.2018 № 315-ФЗ) // [Электронный режим]: Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683.
2. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учеб. пособие – 3– е изд., доп. – М. : форум : Инфра – М, 2017. – 205 с.
3. ГОСТ Р 51185-2008 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования».
4. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 21.07.2014) "О персональных данных" [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс, 1997-2015. – Режим доступа : http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=166051, свободный. – Загл. с экрана. (23.04.15).
5. Быстров С.А. Организация туристской деятельности. Управление турфирмой: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.
6. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / под ред. А.А. Литвинюка. - 2 - е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 498 с.
7. Исаева О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - 2 - е изд. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 244 с.

Дополнительная литература:

8. Анцупов А.Я, Ковалёв В.В. Социально-психологическая оценка персонала. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 355 с.
9. Волина В. Методы адаптации торгового персонала / В. Волина // Управление персоналом. – 2015. – №13. – С. 41-45.
10. Насибуллин Э.Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации // Образовательные технологии и общество. – 2017. – № 2. – С. 250-261.
11. Охорзин И.В., Акимова Т.И., Назаренко М.А. Применение принципов менеджмента качества для обеспечения социальной мотивации и улучшения качества трудовой жизни // Международный журнал экспериментального образования – 2013. – № 4. – С. 17-21.

Руководитель: _____
подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «____»_____ 201_ г.

Обучающийся: _____
подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....6
Глава 1. Теоретические аспекты организации службы управления персоналом в гостинице.....9
1.1. Особенности подбора персонала в индустрии гостеприимства.....9
1.2. Особенности адаптации, обучения и мотивации персонала в гостинице.....22
1.3. Особенности оценки и контроля персонала гостиницы.....36
Выводы по 1 главе.....42
Глава 2. Организация работы службы управления персоналом в ООО Городе Отеле «Салем».....44
2.1. Общая характеристика ООО Города Отеля «Салем».....44
2.1.1. Организационная структура управления в ООО Городе Отеле «Салем».....58
2.2. Система подбора и адаптации персонала в ООО Городе Отеле «Салем».....63
2.3. Система мотивации сотрудников ООО Города Отеля «Салем».....70
2.4. Система оценки и обучения персонала в ООО Городе Отеле «Салем».....74
2.5. Рекомендации по улучшению системы управления персоналом в ООО Городе Отеле «Салем».....77
Выводы по 2 главе.....90
Заключение.....92
Список используемой литературы.....94
Приложения.....97

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время никого не нужно убеждать в том, что квалифицированные кадры, мотивированные, обученные, обладающие необходимыми для работы и организации, компетенциями, в очень большой степени определяют успех бизнеса.

Очевидно, что в условиях развития нашего государства гостиничная индустрия может и должна стать действенным способом формирования рыночного механизма хозяйствования, поступления значительных средств в государственный бюджет, одной из форм рационального использования свободного времени, проведения содержательного досуга, привлечения широких масс туристов с целью более глубокого изучения наследия России.

В связи с этим, одним из важнейших структурных элементов менеджмента предприятия является управление персоналом как система эффективного управления работниками и их деятельностью.

Эффективная система управления персоналом в условиях рыночного хозяйствования существенно влияет на обеспечение конкурентоспособности предприятий и создание конкурентных преимуществ за счет рационального использования интеллектуальных ресурсов и трудового потенциала персонала.

К примеру, вопросы отбора персонала гостиничных предприятий зачастую являются не единственной причиной для проведения анализа процесса отбора персонала. Его целью могут быть: определение потребностей обучения, установление аспектов безопасности труда и его влияния на здоровье работника, разработка более рациональной и приемлемой шкалы оплаты труда, оценка выполнения работы в годовых показателях, реорганизация структуры рабочей силы гостиничного предприятия.

Кроме того, в условиях рыночной экономики возрастает значение различных факторов, которые воздействуют на эффективность производства, так как в силу возрождающейся конкуренции результативность деятельности становится

решающей предпосылкой существования и развития предприятий. Среди факторов эффективности существенное место занимает обучение персонала.

Следует заметить, что конкурентоспособность предприятия определяется способностью опережать других в достижении поставленной цели, обычно в конкурентной борьбе за укрепление позиций на рынке. Но нельзя забыть о том, что успешная деятельность предприятия зависит еще и от стимулирования и мотивации труда работников. Управление персоналом и контроль являются одним из условий конкурентоспособности гостиницы.

Таким образом, системный подход к управлению персоналом предусматривает учет взаимосвязи отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, что обеспечивает комплексное планирование, организацию и контроль системы работы с персоналом гостиничных предприятий.

Объект исследования – ООО Город Отель «Салем», г. Москва.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является система управления персоналом в гостиничном бизнесе.

Целью исследования в выпускной квалификационной работы является анализ системы управления персоналом гостиничного бизнеса и разработка рекомендаций по совершенствованию методов системы управления персоналом.

Для реализации поставленной цели, ставятся следующие задачи:

- изучить теоретические и организационные основы формирования системы управления персоналом;
- проанализировать систему управления персоналом на примере ООО Город Отель «Салем», г. Москва.
- выявить проблемы в управлении персоналом на предприятии.
- разработать и рекомендовать направления совершенствования системы управления персоналом на предприятии в рамках внедрения новых HR-технологий и предложений для персонала предприятия ООО Город Отель «Салем».

- обосновать экономическую и социальную значимость рекомендаций совершенствования системы управления персоналом.

Методы исследования: анализ научной литературы, анализ организационно-распорядительной и кадровой документации исследуемого предприятия, наблюдение за методами технологиями управления персонала в организации, сравнение подхода к работе по управлению персоналом, проведение метода экспертных оценок с помощью специально разработанных программ для работы с персоналом.

Информационная база исследования. При помощи работ Волгина А.П. в настоящей ВКР строился алгоритм разработки кадровой политики организации; авторы Кибанов, А.Я., Захаров Д.К., Ивановская, Л.В., Свистунов В.М. Шекшня, С.В., Е.Б. Моргунов, Макарова, И.К., Ивановская, Л.В., Свистунов В.М. в своих исследованиях дают анализ управления персоналом в системе управления, что также явилось базой для проведения исследования по управлению персоналом в организации, а также периодическая отчетность предприятия за 2015-2017 гг., нормативно-правовые документы по управлению персоналом на исследуемом предприятии.

Структура работы. Представленная выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты организации службы управления персоналом в гостинице

1.1. Особенности подбора персонала в индустрии гостеприимства

Особенности системы управления персоналом в гостиничном бизнесе состоят в современных реалиях управления персоналом и требуют того, чтобы весь персонал был постоянно погружен в процесс повышения квалификации и обучения. Такая необходимость вызвана в основном следующими обстоятельствами: изменение технологий в виде внедрения новых методов предоставления услуг в организации, новейшего оборудования для ресторана или гостиницы. В случае отставания в использовании новшеств, появляется высокая вероятность отставания от конкурентов[1].

Задачи гостиничного бизнеса состоят в формировании и развитии качественных гостиничных услуг, и представляют собой функционально определенные процессы управления предприятием. Следовательно, для выполнения целей и задач гостиницы, на предприятии должен быть сформирован кадровый потенциал. В связи этим, к числу основных задач формирования системы управления кадрами на предприятиях гостиничной индустрии бизнесе относится:

- обеспечение квалифицированными и заинтересованными работниками;
- совершенствование мотивационных систем;
- повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования;
- сохранение благоприятного морального климата в коллективе;
- управление движением персонала внутри в организации;
- планирование карьеры, продвижение по службе;
- влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов компании;

[1] Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / под ред. А.А. Литвинюка. - 2 - е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 498 с.

- совершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестация всех категорий персонала[2].

При разработке системы управления персоналом в гостиничном бизнесе должны затрагиваться различные направления работы с персоналом.

Имеется немалое число толкований понятия «подбора персонала». Приведем несколько из них:

- подбор персонала – это процесс оценки и анализа профессиональных и деловых качеств всякого соискателя для определения его пригодности для исполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; анализ кандидатов из привлеченного резерва на соответственные требования; выбор из совокупности соискателей наиболее подходящего кандидата[3].

- подбор кадров – это совокупность мероприятий и действий, которые осуществляются организацией или предприятием для обнаружения из совокупности претендентов лица или лиц, которое самым лучшим образом подходит для вакантного места работы[4].

В зависимости от различных видов вакансий методы подбора работника гостиничного предприятия будут различаться даже в одной, отдельно взятой гостинице. Тем не менее развитие философии подбора может помочь гостинице поддержать и усилить общую стратегию гостиничного бизнеса и желаемые в будущем направления его развитии.

Подбор персонала гостиничного предприятия – это целая система в привлечении кандидата на работу. Система подбора персонала гостиничного предприятия – это технология, четкие правила и приемы выполнения действий, обеспечивающие своевременное комплектование штата в количестве и составе, необходимом для достижения стратегических целей гостиницы[5].

---

[2] Балашева Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса / Е.А. Балышева.- М.: Вершина, 2014.- С. 52.
[3] Терентьева Т., Имаева А. Подбор персонала. – М.: ЭКСМО, 2013. - 200 с.
[4] Поршнев А.Г., Румянцева З.П. Управление организацией. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 325 с.
[5] Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учеб. пособие – 3– е изд., доп. – М. : форум : Инфра – М, 2017. – 205 с

Рассмотрим, как происходит набор персонала в гостиницу. Процесс начинается с набора кадров в гостиницу. Весь процесс набора состоит из следующих этапов.

I. От руководителя того или иного подразделения (службы) гостиницы поступает заявка менеджеру по персоналу о необходимости в новом сотруднике. Потребность может быть обусловлена нехваткой кадров, большой загруженностью работников данного службы гостиницы, ротации кадров и прочее. В заявке, указывается: кто нужен (должность), в каком количестве, требования к кандидату, насколько срочно необходим новый сотрудник.

Все требования согласуются между менеджером по персоналу и руководителем службы гостиницы. С данного момента вакансия считается официально открытой.

II. Поиск новых сотрудников.

Для поиска кандидатов в гостиницу используются внутренние и внешние источники. На свободную должность может быть переведен сотрудник из другого подразделения (службы), повышен работник данного отделения, хорошо выполняющий свои обязанности, данная процедура называется ротацией кадров[6].

Для поиска кандидатов менеджер по персоналу применяет такие источники поиска и подбора кадров, как:

- кадровые агентства (для руководящих должностей);
- сайты гостиниц-конкурентов. Есть должности, на которые можно найти сотрудников у конкурентов, следовательно, используется метод хэдхайтинга;
- специализированные серверы по поиску работы для соискателей (сайты job.ru, vakant.ru, hr-bo.ru и т.п.);
- биржи труда, сайт самой гостиницы в разделе «Вакансии», рекомендации своих сотрудников и средства массовой информации, журналы по гостиничному бизнесу и газеты по тематике поиска работы.

[6] Быстров С.А. Организация туристской деятельности. Управление турфирмой: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.

Все аспекты, связанные с подбором персонала в гостиницу регламентированы Положением о порядке набора, назначения и отстранения от должности сотрудников. Целью данного Положения является создание единой системы набора, назначения и отстранения от должностей персонала[7].

Одна из основных главных ролей в отборе персонала гостиницы является определение соответствие работников и рабочих мест, обуславливает место отбора как начального элемента кадровой работы с персоналом организации.

Процедуру отбора можно разделить на этапы (рис. 1).



Рисунок 1. Этапы процесса отбора персонала организации[8]

Как следует из рисунка 1, технологическую последовательность действий в рамках процесса отбора персонала предлагается разбить на три этапа:

На первом этапе работодатель проводит сегментирование рынка по собственным требованиям к сотрудникам, характеризующим работника:

- демографическим (пол, возраст);
- профессиональным (образование, квалификация, стаж и опыт работы, компетенции);

[7] Исаева О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - 2 - е изд. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 244 с.
[8] Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – СПб.: Питер, 2012. – 460 с.

- социально-психологическим (интересы, ценности, потребности и цели).

Нередко для выполнения текущих и перспективных профессиональных задач в современном бизнесе руководители обращают внимание на компетенции сотрудников, связанные с их должностями. Под компетенцией в целом понимается характеристика сотрудника, которая проявляется в его поведении и включает в себя знания, опыт, навыки и мотивацию[9].

Итак, участниками процедуры набора кандидатов в гостиницу, на имеющуюся вакантную должность являются:

- непосредственный заказчик вакансии (руководитель структурного подразделения (службы) гостиницы, в котором имеется вакансия);
- менеджер по персоналу;
- менеджер (управляющий), утверждающий, на последнем этапе собеседования, выбранного кандидата.

Ответственным подразделением за поиск и подбор кандидатов является служба управления персоналом, в лице менеджера по персоналу или рекрутера.

Название должности зависит от размеров гостиницы, так как в малых гостиничных предприятиях с количеством персонала до 50 человек, специального подразделения по управлению персоналом может не быть, а эти обязанности выполняет один управляющей. В крупных отелях существует служба по управлению персоналом, где каждый ее работник отвечает за свой участок работы по отбору кадров, обучению и развитию, оценке, а также ведением кадровых документов занимается отдельный работник данной службы. Если гостиница небольшая, с численностью персонала до 50 человек, то управлением персоналом занимается непосредственно руководитель гостиничного предприятия, а кадровым делопроизводством – бухгалтер.

Как описывалось выше, подбор персонала в гостиничном бизнесе имеет свою специфику и осуществляется очень ответственно, так как именно от профессиональных навыков работников службы управления персоналом зависит эффек-

[9] Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для СПО / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. - 2 - е изд. испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 249 с.

тивность работы и развитие каждой компании, а, соответственно, и темпы роста продаж и туристической отрасли в целом.

Таким образом, для правильного подбора сотрудников гостиницы необходимо выбирать методику, по которой будет происходить отбор кандидатов на необходимую должность. В подборе кандидата могут помочь стандарты и требования к должностям гостиничного предприятия.

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления персоналом при совершенствовании методов отбора персонала, следующие:

- экономичность – предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;
- перспективность – необходимо учитывать перспективы развития компании;
- научность – ориентация на современные достижения науки в сфере управления;
- согласованность – взаимодействие между вертикальными иерархическими звеньями должно быть согласованным;
- комфортность – максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений;
- прогрессивность – соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.
- гибкость – приспособляемость системы управления персоналом к изменению состояния объекта[10].

С помощью описанных выше в работе методов отбора персонала в гостиничное предприятие с большой вероятностью можно выявить:

- профессиональные знания, умения и навыки;
- уровень развития коммуникативных навыков: от умения расположить к себе до качества отработки возражений;
- стрессоустойчивость, гибкость;

[10] Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учеб. пособие – 3– е изд., доп. – М. : форум : Инфра – М, 2017. – 205 с.

- поведение в конфликтных ситуациях, агрессивность;
- особенности мотивации кандидата, в том числе завышенную ориентацию на материальную составляющую или чрезмерное стремление к лидерству;
- преобладающий тип мышления, качество аналитики;
- навыки управления, профессиональные качества и т.д.[11].

Персонал в гостинице является составом, который осуществляет определенную трудовую деятельность на основании договорных отношений с работодателем (гостиницей или владельцем частного отеля).

Рассматривая кандидата на должность работника гостиничного предприятия важно отметить, что кандидат должен соответствовать следующим общим требованиям. Основные требования представим на рис. 2.



Рисунок 2. Требования к кандидатам на работу в гостиничное предприятие

Как и в любой другой организации, в гостинице, также необходим укомплектованный квалифицированный штат персонала. Подбор сотрудников может обеспечить не только нормальную работу гостиницы, но и позволит обеспечить

[11] Методология управления персоналом организации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [НИЦИАМТ ФГУП «НАМИ», 2014.]. – Режим доступа: http://cde.osu.ru/demoversion/course102/1_4.html.

будущий успех и престиж гостиницы. И насколько продуктивно будет работа персонала гостиничного предприятия, зависит качество предоставления гостиничных услуг[12].

Таким образом, подбор работников гостиничного предприятия – это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале данной категории, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор работников гостиничного предприятия и формирование кадрового резерва.

Работник гостиничного предприятия должен обладать знаниями и умениями в своей должности. Схематично знания, умения и навыки, которыми должен обладать работник гостиничного предприятия рассмотрим на рис. 3.



Рисунок 3. Знания, умения и навыки, которыми должен обладать работник гостиничного предприятия

Из рис. 3 видно, что работник гостиничного предприятия должен обладать достаточным багажом знаний, умений и навыков, работая в сфере обслуживания.

[12] Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. - 2 - е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 526 с.

Среди самых значимых направлений – это знание технологий работы в гостинице, знание делового этикета, навыки психологической подготовки и неконфликтность, а также знание общей культур, так как гостями отеля могут быть постояльцы из разных стран и народностей со своей региональной культурой и традициями.

В процессе управления персоналом гостиницы преследуется цель стабилизации состава работников. С экономических позиций, текучесть персонала для гостиницы обходится очень дорого и, в частности, для владельца частного отеля, а опытных, высококвалифицированных специалистов заменить очень сложно.

В связи с этим, руководство гостиницы строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности отдельного работника гостиничного предприятия и стараться устранять отрицательные последствия его действий.

Гостиница относится к непроизводственной сфере услуг, а в отличие от производственной сферы деятельности, со стороны оценивается не товар, а сам работник, проводящий эту услугу в действие. А это может серьезно влиять на результаты его труда и имидж гостиничного предприятия.

Несмотря на позитивные изменения в системе управления персоналом гостиничного предприятия, следует отметить, что некоторые проблемы в комплектовании штата все же имеют место быть.

В гостиницах проводится планомерная работа с кадрами, с кадровым резервом для повышения персонала по должности, которая строится на таких организационных формах, как подготовка работников гостиничного предприятия на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующей должности.

Производительность труда работников гостиничного предприятия повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности гостиницы. Примером высокой удовлетворенности условиями рабо-

ты работников гостиничного предприятия может служить минимальный уровень заболеваний, практическое отсутствие производственных жалоб от постояльцев, низкая текучесть среди данной категории, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых гостиницей.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что эффективная деятельность по управлению работой работников гостиничного предприятия в своем секторе является важным элементом стратегии гостиницы.

Такая разработка может осуществляться с разной степенью эффективности, которая в значительной степени должна определяться:

- опытом работников гостиничного предприятия;
- правильной организацией своей работы;
- наличием информационных и финансовых ресурсов для развития персонала и удержания на рабочем месте[13].

Следовательно, гостиницам необходимо развивать способности персонала, постоянно совершенствовать производственные и продуктовые кадровые технологии, внедрять информационные технологии в процесс создания ценности для персонала, повышать квалификацию работников гостиничного предприятия и их корпоративный дух, развивать эффективность взаимодействия внутри организации и во внешней среде со своими заинтересованными группами.

Таким образом, отбор персонала, несомненно, являются занятием дорогостоящим и трудоемким для гостиницы. Следовательно, особенное значение имеет применение систематического и объективного подхода к этой работе с целью обеспечения возможности отбора сотрудников из широкого круга одаренных специалистов и сведения к минимуму вероятности выбора «не того» кандидата[14].

Отметим основные тенденции в подборе персонала гостиничного предприятия.

---

[13] Бавыкин, В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов / В.Бавыкан: учебное пособие.- М.: Экономика, 2011. – 389 с

[14] Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом «pro-персонал» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.pro-personal.ru.

Иностранные ученые M. Segalla, A. Sauquet и C. Turati в Европейском журнале менеджмента провели исследования ряда стран по важности характеристик при найме персонала[15]. Почти 300 руководителей приняли участие в этом этапе которого было опрошено 25 фирм из финансового сектора Франции, Германии, Италии, Испании, и Соединенном Королевстве. Они считают, что существует одна из проблем найма определенного человека, который подходил бы к культуре европейского менеджмента также как и к культуре отдельной компании. Как определим Карякин А.М.: «Чтобы найти подходящего человека для определенной работы, необходимо получить точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, которые требуются для ее выполнения». Например, гостиница принимает на работу иностранного гражданина, знающего много языков и компетентного в своей деятельности, но на протяжении месяцев работы ему не удается установить связь с коллегами по работе.

Этими же учеными были выделены несколько критериев определения кандидата на предложенную позицию, представленные в таблице 1.

Ранжирование представлено от 1 до 10 по степени важно – неважно.

Проанализировав показатели таблицы 1, сделаем выводы, что все страны, кроме Италии, самым приоритетным считают знания кандидатом иностранного языка. Национальность и культура кандидата не имеет значение в Испании и Германии. Также мало внимания уделяется возрасту сотрудника во Франции, следом за ней Англия и Италия, в то время как отметку 4 дала Испания, что говорит о том, что при найме возраст в категории «важно, но терпимо».

[15] Segalla M., Sauquet A., Turati C. Symbolic vs Functional Recruitment: Cultural Influences on Employee Recruitment Policy / European Management Journal, — 2017.

Таблица 1

Ранжированные характеристики кандидата в гостиницу

	Англия	**Франция**	**Германия**	**Ита-лия**	**Испа-ния**	**Сред-нее**
Знание иностранного языка	1	1	1	2	1	1,2
Результат теста	2	4	2	1	2	2,2
Международный опыт	8	6	8	4	7	6,6
Навыки коммуникации	5	5	9	9	5	6,6
Специальные навыки	10	7	4	10	9	8
Возраст	9	10	6	8	4	7,4
Культура, национальность	7	8	10	3	10	7,6

Проанализировав показатели таблицы 1, сделаем выводы, что все страны, кроме Италии, самым приоритетным считают знания кандидатом иностранного языка. Национальность и культура кандидата не имеет значение в Испании и Германии. Также мало внимания уделяется возрасту сотрудника во Франции, следом за ней Англия и Италия, в то время как отметку 4 дала Испания, что говорит о том, что при найме возраст в категории «важно, но терпимо». Следует отметить, что критерий «Результат теста» в целом по странам занимает вторую позицию по важности по среднему значению. Последней характеристикой в списке является технические и специальные навыки, что говорит о том, что страны убеждены, что этот критерий приобретаем в течение работы.

Что касаемо России, то данные весьма различны с общими данными европейских стран (таблица 2).

Таблица 2

Критерии отбора кандидатов в России

Критерии	**Ранг**
1	**2**
Возраст	1
Технические и специальные навыки	2
Общее образование	3
Знание иностранного языка	4
Рекомендации	5
Навыки коммуникации	6

Продолжение таблицы 2

1	2
Результат теста	7
Международный опыт работы	8
Выпускной ранг	9
Национальная культура	10

Данные в таблице 2 дают понять, что в первую очередь стране важен возраст, навыки образования, знание языков и рекомендации. В России наблюдается тенденция сложного трудоустройства, в том числе и в гостиничном бизнесе, в возрасте старше 40 лет. Так как работодатели отдают предпочтение молодым специалистам, по той причине, что они более энергичны, и умеют работать в современных условиях функционирования предприятия. Навыки занимают второе место в данном рейтинге. На последнем месте «национальная культура».

От потенциальных кандидатов практически всегда требуется высшее специальное образование в гостиничном бизнесе, но для отдельных специальностей (швейцар, портье) чтобы оно было не ниже среднего специального. Однако приветствуются такие профессии в гостинице, как работник сферы услуг, официант, бармен. Поэтому, в последние несколько лет при наборе персонала гостиничного предприятия предпочитают кандидатов с высшим образованием, особенно специализированным в туристическом бизнесе. Один из основных критериев отбора – грамотное диалектное владение русским языком, и одним или двумя иностранными языками (для административных работников и работников, занятых в сфере обслуживания постояльцев -это обязательное требование). Большинство персонала гостиничного предприятия имеют диплом языкового вуза.

Конечно, существуют специальные курсы, где можно на коммерческой основе пройти обучение на профессию менеджера гостиничного предприятия, но некоторые гостиницы предпочитают самостоятельно отбирать и обучать людей. Решение об обучении кандидата после его приема на работу, принимает специальная комиссия. Соискателям предстоит пройти ряд собеседований и ответить на вопросы специальных психологических тестов, чтобы выявить, насколько будущие работники гостиничного предприятия коммуникабельны, терпеливы, друже-

любны и стрессоустойчивы. Если собеседования и тесты успешно пройдены, и члены комиссии одобряют кандидатуру претендента. И, только после всех успешно пройденных испытаний кандидат зачисляется на должность администратора, горничной, управляющего и прочее, в качестве стажера и направляется в корпоративный учебно-тренировочный центр (при гостинице или сетевом отеле) для прохождения курсов обучения. В среднем, обучение длится около 2 месяцев.

Профессиональная этика персонала гостиничного предприятия подразумевает приветливость, чистоплотность, умение разрешать возникающие конфликты, при необходимости обращаться к менеджеру гостиницы.

Согласно представленным на сайте прогнозным данным HeadHunter.ru и проанализировав динамику вакансий и резюме за последние 10 лет в таких сферах деятельности, как гостиничный и ресторанный бизнес и туризм, ожидается значительный рост числа вакансий в 2018-2019 гг. Такие выводы содержатся в исследовании, проведенном консалтинговой компанией: в 2019 году количество вакансий увеличится по сравнению с прошлым в среднем на 11%.

В то же время вырастет число активных резюме, в этом году средний рост их количества по сравнению с 2017 г. составит 21%. В результате увеличится конкуренция за рабочие места, что позволит работодателям легче находить нужных сотрудников.

1.2. Особенности адаптации, обучения и мотивации персонала в гостинице

Адаптация (от лат. Adaptio – приспособлять) – это процесс ознакомления работника с новой организацией. Изменением его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании. По данным статистики около 80% людей, уволившихся впервые полгода – год работы, принимают решение об уходе из компании впервые две недели. Новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, причем основная их масса порождается отсутствием информации о порядке работы и месте расположения от-

дельных подразделений организации. Реальность, в которую попадают новые сотрудники, не всегда отвечает их ожиданиям[16].

Адаптация служит одним из элементов системы управления персоналом гостиничного предприятия. Невзирая на это, адаптационным мероприятиям в организации зачастую уделяется мало внимания, поскольку временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются в развитие систем оценки и обучения. Для того, чтобы проводимые мероприятия были эффективными, требуется системный подход к адаптации новых работников.

Центральным вопросом в исследовании проблем адаптации стоит вопрос о факторах, влияющих на адаптацию работников, как совокупности условий и обстоятельств, определяющих темп, уровень, устойчивость и результат рассматриваемого процесса[17].

Управление адаптацией персонала в организациях заключается в создании для нового сотрудника условий вхождения в коллектив и получение первичных навыков работы на своем рабочем месте. Такая политика направлена на то, чтобы «проверить» нового сотрудника на выносливость[18].

Таким образом, реализация процесса адаптации в традиционных и инновационных компаниях, в идеале, не должна заканчиваться вместе с испытательным сроком. Оптимально, если данная программа будет представлять собой детальный долгосрочный проект, интегрирующий в себя необходимые впоследствии и способствующие адаптации мероприятия, а также включающий меры по долгосрочному развитию персоналу.

Статистика показывает, что выпускники туристических вузов (молодые специалисты), как правило, не вполне объективно оценивают свои силы. Большинство из них стремиться сделать карьеру в гостинице и зачастую не задумывается о том,

---

[16] Волина В. Методы адаптации торгового персонала / В. Волина // Управление персоналом. – 2015. – №13. – С. 41-45.

[17] Волина В. Методы адаптации торгового персонала / В. Волина // Управление персоналом. – 2015. – №13. – С. 41-45.

[18] Охорзин И.В., Акимова Т.И., Назаренко М.А. Применение принципов менеджмента качества для обеспечения социальной мотивации и улучшения качества трудовой жизни // Международный журнал экспериментального образования – 2013. – № 4. – С. 17-21.

что такую возможность еще надо заслужить. Требования по зарплате выпускников также не соответствуют ситуации на рынке. Так, например, в столице выпускники этих вузов рассчитывают на оклад порядка 1000-1500 долларов. Такие пожелания несравнимы с уровнем их подготовки: профессиональные навыки отсутствуют, и предложить они могут только базовые теоретические знания. Кроме того, многие выпускники к моменту окончания вузов в большинстве случаев сами не до конца определились, чем хотят заниматься в жизни и на начальном этапе своей профессиональной карьеры в гостинице не раз кардинально меняют направление своей деятельности. Тем не менее, некоторые управляющие гостиниц считают, что лучше брать выпускников без опыта, чем переучивать под свои потребности специалиста для своей службы гостиницы, с другим опытом и сложившимися стереотипами и к тому же молодые, энергичные сотрудники часто находят новые, нестандартные решения для бизнеса.

Приглашать на работу выпускников без опыта работы выгодно тем гостиницам, у которых много вакансий неквалифицированного уровня, требующих специальных знаний и если в гостинице есть ресурсы на обучение специалиста без опыта работы и реальная возможность карьерного роста непосредственно в этой гостинице. Это необходимо, чтобы не растить кадры для конкурентов и удержать перспективных сотрудников, получивших свой первый профессиональный опыт в гостинице.

Управляющие гостиниц знают, что труднее всего привлечь и удержать молодых работников. Специалисты по подбору персонала гостиницы считают, что это связано с серьезными различиями между тем, какой представляют себе мотивацию молодых специалистов управляющие гостиниц, и тем, что существует на самом деле. Так, по мнению большинства управляющих гостиницами (по данным соцопроса)[19], главными факторами удержания молодых работников гостиницы является управленческий климат и рабочая атмосфера. На деле самих специалистов привлекает уровень денежной компенсации (чаевых), наличие льгот и возможности долж-

[19] Гостиничный бизнес в России: итоги года глазами профессионалов [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: [http://www.ratanews.ru/hotels/hotels_29012013_2.stm]

ностного роста. Поэтому гостиницы, которые хотят удержать молодежь, важно разработать специальные программы или мероприятия, которые помогут удержать молодых специалистов в гостинице.

Работник гостиницы должен четко понимать, какие надежды на него возлагают, какие требования существуют к работе в соответствии с внутренними стандартами качества гостиницы и по каким критериям будет оцениваться его работа.

Для проведения адаптационных мероприятий, необходимо процедуру регламентировать. Под регламентацией следует понимать разработку комплекса организационных мер в период адаптации для выявления деловых качеств новичков и придания ему соответствующего правового статуса посредством издания отдельного локального нормативного акта – «Положения об адаптации» с описанием порядка реализации этих мер (порядка выполнения строго определенных действий должностными лицами, уполномоченными проводить адаптационные мероприятия). Утверждение локального нормативного акта и введение его в действие производится приказом (распоряжением) руководителя.

Проведем анализ современных проблем адаптации персонала в гостинице.

Отношения в рабочем коллективе гостиницы не всегда складываются благополучно: нередко бывает и так, что к кому-то из сотрудников коллектив начинает относиться негативно, а иногда такая всеобщая нелюбовь перерастает в настоящий психологический террор.

Специалисты по кадровому менеджменту называют это явление моббингом, иначе говоря – групповой травлей. Чаще всего моббинг возникает среди подростков и в женских коллективах[20].

Как бы новичок не пытался подстроиться под коллег – рано или поздно наступает период, когда он просто морально не в состоянии больше «нарезать круги» вокруг тех, с кем у него не так много общего. За этим следует скрытый, а в дальнейшем – открытый конфликт, и полная невозможность объяснить кому-либо

[20] Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально- управленческий анализ: монография / А.Н. Прошина. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 124 с.

в чём проблема на этапе адаптирования. После этого часто следует увольнение, не прошедшего испытательный срок, новичка. В данной ситуации видимых виновников такой проблемы нет. А увольнение нового работника через 1-2 месяца можно объяснить многими показателями. На самом деле – это производственная выжимка из одного конкретного клубка рабочих взаимоотношений[21].

Все мероприятия в рамках системы адаптации для решения проблемы моббинга персонала гостиницы ориентированы именно на поэтапное снятие стрессового состояния, которое свойственно любому, кто попадает на новое место работы и в новый коллектив. На снятие «барьеров», возникающих в связи с перечисленными факторами, и направлена адаптация новичков в компании.

Таким образом, можно сказать, что вопрос о моббинге персонала как совокупности условий и обстоятельств, определяющих темп и уровень, устойчивость и результат рассматриваемого процесса занимает одно из центральных мест в исследовании современных проблем адаптации персонала.

Из вышесказанного выделим, что единого мнения ученых на понимание моббинга персонала работника в организации не существует. В результате анализа и обобщения литературы можно разделить все определения данного термина на три группы.

1. Наиболее часто моббинг персонала понимается как процесс приспособления работника к различным условиям:

– изменившаяся среда;

– условия внешней и внутренней среды;

– работа в новых для работника условиях труда;

– рабочее место и трудовому коллективу.

2. Однако многие ученые выдвигают такую точку зрения, что моббинг персонала – это двусторонний процесс, поэтому называют ее взаимным приспособлением работника и членов коллектива[22].

---

[21] Скрябина В.И. Анализ системы найма и отбора персонала / В.И. Скрябина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 37. – С. 45.

[22] Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс;

Другими словами, – процесс активного приспособления новичка к условиям новой социальной среды, результат этого процесса и снижение развития моббинга персонала. Социально-психологическим содержанием в полном сокращении моббинга персонала, является сближение целей и ценностных ориентации группы и входящего в нее индивида (новичка), усвоение новичком норм, традиций, групповой культуры, вхождение в ролевую структуру группы.

В связи с вышеизложенным, для эффективной работы гостиничного предприятия специалисту следует знать все о сфере услуг своей гостиницы, знать культуру и этикет.

Значительное внимание при исследования проблемы адаптации является наставничество.

Неуверенность, внутренний дискомфорт, испытываемые работником в повседневной деятельности говорят о том, что эффективность наставничества в данном случае оказалась явно недостаточной.

Как социальный институт, наставничество ведёт начало с 1963 года. Этим обязаны рабочим Ленинградского объединения «Электросила» им. С.М.Кирова. Среди первопроходцев необходимо отметить С.С. Витченко, который предложил свою систему рабочей педагогики[23]. В ней он обобщил опыт работы с трудными подростками и выработал комплексное сочетание приёмов и методов для приобщения молодёжи к труду, учебе и общественной жизни[24].

Вот какое определение даёт наставничеству Советский энциклопедический словарь: «Наставничество – распространённая в СССР форма коммунистического воспитания и профессиональной подготовки молодёжи на производстве, в проф-

Режим доступа http://www.znanium.com]. – (Научная мысль). www.dx.doi.org/10.12737/monography_58fe0851975ab0.81878314.

[23] Баранова А.Н, Бардина А.М., Лиферов Л.А. Наставничество – одна из форм коммунистического воспитания рабочей молодёжи. – М.: 1977. с 8-9.

[24] Смольникова Н. С. Наставничество как социальный институт коммунистического воспитания: диссертация на соискание учёной степени кандидата философских наук. – Свердловск, 1984 с. 11-12.

техучилищах и т.п. передовыми опытными рабочими, мастерами, инженерами, работниками»[25].

Быть наставником считалось очень почётно. Это не только показывало, что человек достаточно надёжный сотрудник, но и то, что он хороший мастер своего дела. Здесь коренятся причины того, что наставничество, по сути, никак материально не поощрялось. За эту свою деятельность поощрялся морально: получал уважение коллег, почётные грамоты, медали, но специального денежного вознаграждения не было.

Таким образом, гостиница старается удерживать своих работников, чтобы появилась возможность растить свои кадры, улучшать знания, повышать качество гостиничного обслуживания, ведь гораздо проще работать с тем материалом, который уже есть, чем постоянно с нуля обучать вновь пришедших. Для этого, необходимо решить важную проблему, а именно – избежать чрезмерной текучести кадров, и это явление непосредственно связано с проблемами адаптации, которые не позволяют сотрудникам чувствовать себя комфортно.

Целями создания и функционирования системы наставничества в гостинице являются:

- оперативное вовлечение новых сотрудников в деятельность предприятия;
- упорядочение процесса развития профессиональных компетенций новых работников гостиницы, обеспечение их соответствия стандартам и нормам, принятым на предприятии;
- снижение текучести персонала и связанных с ней финансовых потерь;
- экономия времени управляющего гостиницы на обучение новых работников;
- формирование имиджа гостиницы как привлекательного работодателя.

[25] Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская Энциклопедия 1984. - С. 862.

Хотелось бы обратить особое внимание на процесс обучения сотрудников, который является мощным стимулирующим фактором, наравне с материальными методами поощрения.

В качестве примере приведём сеть отелей Хаятт Интернэшнл. Как записано в брошюре для всех новых сотрудников, цель компании Хаятт Интернэшнл – установление определенных стандартов, на которые равняются другие международные отели класса люкс. Достичь этого можно только придавая первостепенное значение обучению и подготовке сотрудников и выявляя лучшее в каждом из них. Успешность работы отеля зависит от подготовки сотрудников на всех уровнях и на всех позициях. В отеле Арарат Парк Хаятт Москва с помощью тренингов и различных программ подготовки сотрудников можно усовершенствовать свои навыки работы, развить и подготовить себя к более ответственным позициям[26].

В гостиницах существует три вида обучения:

- общее обучение;
- обучение навыкам работы;
- совершенствование профессиональных навыков.

Обучение в гостиницах проводится в рамках целостной программа обучения в Корпоративных обучающих центрах при сети отелей. В штат принимаются тренеры, которые обязаны следовать требованиям формата сетевого отеля, и его стандартам.

В отеле Арарат Парк Хаятт Москва существует так называемый календарь курсов обучения, содержащий подробную информацию о времени проведения и содержании каждого курса обучения. Для всеобщего сведения этот постоянно обновляемый календарь вывешивается на доску объявлений. Таким образом, он служит постоянным напоминанием сотрудникам отеля о запланированных курсах обучения. Руководители отделов номинируют своих сотрудников на различные тренинги каждый месяц.

[26] Электронный журнал «Гостиничный бизнес»: http://tourfaq.net/hotel-business/predpriyatie-gostinichnogo-biznesa.

Сотрудникам Арарат Парк Хаятт Москва предоставляется возможность пройти курс обучения английскому языку с целью совершенствования навыков владения языком, причем 80% стоимости курса оплатит компания – нужно лишь принести квитанцию об оплате курса и бланк с оценками за экзамены.

Программа тренинга «Тренинг для вашего будущего» – это постоянно совершенствуемая модульная программа обучения, призванная помочь профессиональному росту сотрудников Арарат Парк Хаятт Москва. Эти программы используются гостиницей с целью достижения высоких стандартов обслуживания.

В эту программу входят следующие модули:

Базовые тренинги:

- ориентация;
- этике;
- теплая атмосфера в гостеприимств;
- охрана труда и техника пожарной безопасности;
- превосходный сервис;
- повторная ориентация;
- reservation sales (с англ. резервирование продаж);

проведение аттестаций для линейных сотрудников;

- lotusnotes (компьютерный тренинг для пользования почтовой программой).

Тренинги лидерства:

- управлением заданием и временем;
- сбалансированный подход к управлению;
- навыки общения;
- деловое письмо;
- проведение собраний;
- обучение в группах;
- пересмотр компетенций;
- проведение собеседований;

- проведение аттестаций для менеджерского состава;
- наставничество;
- финансы для нефинансовых менеджеров.

Рассмотрим типовую программу развития сотрудников гостиницы Арарат Парк Хаятт Москва:

Данная программа необходима для прохождения сотрудникам Арарат Парк Хаятт Москва, номинированным на повышение в руководящие позиции. Цель этой программы – совершенствование управленческих качеств руководящих кадров посредством выполнения ряда программ по развитию менеджмента. В рамках программы предоставляются ценные учебные материалы. Существующие программы по развитию менеджмента в гостинице в области:

1) гостиничных номеров;
2) питания и напитков.

Представленные в формате печатного учебного пособия, программы обучения являются программами для самообразования, которые могут быть разработаны с учетом индивидуальных потребностей, сильных и слабых сторон сотрудника, темпов его обучаемости и ежедневной загрузки на работе. Слушателю предлагается серия практических и теоретических заданий, которые предстоит изучить и выполнить под контролем руководителя соответствующего отдела. Оценка результатов обучения проводится совместно слушателем и руководителем соответствующего отдела после завершения каждого раздела[27].

Официальное повышение сотрудника осуществляется только в случае успешного прохождения им гостиничной программы.

В соответствии со своей политикой, каждая гостиница делится своими идеями и будущей стратегией с сотрудниками, и при этом, культура этих гостиниц призвана объяснить индивидуальность организации и описать то, почему она важна для компании, какие шаги следует предпринять и как. Именно это понимается под «культурой любой гостиницы», определяющей общие убеждения,

[27] Гостиничный бизнес в России: итоги года глазами профессионалов [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: [http://www.ratanews.ru/hotels/hotels_29012013_2.stm].

практику, поведение, писанные и неписанные правила, наилучшим образом представляющие работу в любом отеле.

Корпоративная культура любой гостиницы призвана отражать то, как сотрудники работают над достижением поставленных задач, когда сотрудник понимает и принимает культуру организации.

Таким образом, культуру гостиницы определяют следующие шесть ключевых характеристик:

1. Новаторство: новые идеи, открытость, гибкость, способность превратить недостатки в преимущества, поиск новых способов решить старые задачи, поддержка чужих идей и осуществление перспективных проектов и деятельности позволили нам занять место лидера на рынке.

2. Работа в команде для достижения общих целей: сотрудники отеля настроены на коллективную работу и взаимопомощь. Успех каждого сотрудника определяется успехом команды.

3. Забота друг о друге: сотрудники гостиницы часто говорят о существовании в компании ощущения «семьи», поощряют чувство общности и сплоченности, уважения и поддержки, честности друг перед другом и отношение друг к другу, как к своим близким родственникам.

4. Поощрение личностного роста: сотрудники заботятся как о своем профессиональном, так и о личностном росте. Этот вопрос решается в организации путем проведения обучения, что повышает профессиональную подготовленность наших сотрудников. Расширяя перспективы карьерного роста, мы поощряем перекрестное обучение и обмен опытом посредством вертикального и горизонтального роста и продвижения по службе.

5. Многонациональность: сотрудники уважают и ценят различия в культурах друг друга, сочетая особенности местной культуры со стандартами деятельности гостиницы.

6. Ориентированность на гостя: сотрудники любой гостиницы никогда не останавливаются на достигнутом, чтобы удовлетворить ожидания гостя и даже

превзойти их, сделать обычное необычно хорошо; они относятся к каждому гостю индивидуально и предоставляют высококлассное персональное обслуживание.

7. Ценности компании: взаимоуважение, искренность и добропорядочность, скромность, креативность и новые идеи.

Итак, главной задачей сети отелей Арарат Парк Хаятт Москва является не только как привлечь, но и удержать персонал, который изначально заинтересован работать в гостиничном бизнесе пятизвёздочного уровня для предоставления высокого сервиса с учётом пожеланий клиентов, и который предлагает инновационную, динамичную среду и отражает культуру местной страны. Для достижения этой цели, гостиницы стремятся быть слушающей компанией с хорошо информированными и заинтересованными людьми[28].

Мотивация в гостиничной индустрии представляет собой искусство или процесс инициирования и поддержки действий, направленных на достижение производственной цели гостиницы.

При проведении исследования по повышению качества предоставления гостиничных услуг важна стратегия мотивации персонала предприятия. Руководитель должен помнить, что стимулировать персонал он может через отдельные методы мотивации или их комплекс. К этим методам оросятся:

- методы, результатом которых является материальные вознаграждения;
- методы, результатом которых является психологическое поощрение или стимулы.

Для решения поставленной задачи в успешном функционировании на рынке гостиничной индустрии, предлагается использовать следующие стратегии:

1. Стратегическое управление гостиницей: организация эффективного качественного предоставления гостиничных услуг.

[28] Гостиничный бизнес в России: итоги года глазами профессионалов [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: [http://www.ratanews.ru/hotels/hotels_29012013_2.stm].

2. Стратегия поведения гостинцы на рынке должна быть направлена на мобилизацию финансовых ресурсов на инвестирование и решение текущих финансовых задач по повышению качества предоставления гостиничных услуг.

3. Стратегия стимулирования персонала заключается в мотивации, то есть побуждение персонала к деятельности для повышения качества предоставления гостиничных услуг.

Таким образом, все перечисленные стратегии взаимосвязаны между собой и непосредственно влияют на повышение качества предоставления гостиничных услуг гостиницы и ее конкурентоспособность[29].

Если служащий отеля заботится об общем благе и готов сделать нечто большее, чем выполнение исключительно своих должностных обязанностей – это достойно награды. Также успешная гостиница делает все, чтобы о таких людях узнали все сотрудники компании, ведь именно такие поступки, по сути, и делают гостиничный бизнес гостеприимным.

Для усиления материальной заинтересованности работников в повышении качества работы и производительности труда, успешная гостиница разрабатывает систему премирования. Дополнительные премиальные выплаты являются важной составной частью заработной платы персонала отеля[30].

Премирование работников отеля может осуществляться на основании положения о премировании, утвержденного директором гостиницы. В нем предусмотрены следующие показатели и порядок премирования работников:

I. Показатели премирования работников отеля:

1.1. Надлежащее исполнение обязанностей, возложенных на работника должностной инструкцией.

1.2. Соблюдение трудовой дисциплины.

[29] Охорзин И.В., Акимова Т.И., Назаренко М.А. Применение принципов менеджмента качества для обеспечения социальной мотивации и улучшения качества трудовой жизни // Международный журнал экспериментального образования – 2013. – № 4. – С. 17-21.

[30] Мотивация персонала // Электронный научно-практический журнал Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/tags/motivatsiya-personala.

1.3. Соблюдение требований к внешнему виду, и правил санитарии/ гигиены.

1.4. Соблюдение требований техники безопасности и противопожарной безопасности.

1.5. Бережное отношение к имуществу предприятия.

1.6. Качественное обслуживание клиентов предприятия.

1.7. Коммуникабельность.

1.8. Инициативность.

1.9. Повышение квалификации.

1.10. Способность к принятию оптимальных решений в пределах своей компетенции.

II. Порядок премирования работников отеля:

2.1. Руководители структурных подразделений, отделов и цехов ежедневно ведут учет выполнения подчиненными им работниками возложенных на них обязанностей и показателей для их премирования.

2.2. За невыполнение или ненадлежащее выполнение одного или нескольких показателей премирования работники отеля по решению генерального директора могут быть лишены премии полностью или частично.

2.3. Предложения о премировании и депремировании работников руководители служб передают начальнику отдела кадров не позднее 30 числа каждого месяца.

2.4. Начисление премии работникам предприятия производится на основании приказа Генерального директора отеля[31].

[31] Мотивация персонала // Электронный научно-практический журнал Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/tags/motivatsiya-personala.

1.3. Особенности оценки и контроля персонала гостиницы

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия характеристик персонала и результатов его деятельности требованиям должности или рабочего места. Оценка персонала в системе управления персоналом имеет большую значимость[32].

Оценка персонала на предприятиях в той или иной мере существует всегда. По российским оценкам около 85% организаций исчезают с рынка из-за плохой организации труда, руководства, оценки результатов труда персонала, его деятельности – внутренних причин. Действительно, далеко не всегда руководителям удается правильно оценить персонал[33].

Наиболее сложной частью работы руководителя гостиницы является оценка персонала (оценка новых сотрудников, оценка сотрудников на соответствие изменяющимся требованиям, оценка изменения профессионализма). Дело в том, что оценкой является трудоемкий процесс, включающий в себя три составляющих: предварительная подготовка, проведение оценки, анализ данных. В рамках оценки результатов труда персонала, оценивается не только результаты труда работника, но и компетенции сотрудника в целом[34].

Таким образом, методология оценки результатов труда персонала – это трудоемкий процесс, в котором каждая организация выбирает себе именно тот набор методов, который необходим ей с точки зрения желаемого результата.

Метод аттестации персонала гостиницы направлен на оценку соответствия работника занимаемой должности. Это процедура систематической формализованной оценки на основе заданных критериев соответствия деятельности конкретного работника стандартам выполнения работы в данной должности за определенный период. Процедура аттестации обязательно должна быть оформлена в соответствии с требованиями законодательства и локальными нормативными документами.

---

[32] Чемеков В. Диагностика компетенций в системе оценки персонала / В.Чемеков // Кадровик.ру. – № 4. – апрель 2011. – С. 62-63 (Режим доступа: http://elibrary.ru).

[33] Анцупов А.Я, Ковалёв В.В. Социально-психологическая оценка персонала. – М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 89.

[34] Ковалёв М.А. Как оценить специалиста? [Текст] // Управление персоналом. – 2014. – №9. – С. 30-35.

Весь персонал гостиницы хочет и может работать по установленным правилам. К сожалению, часто случается так, что персонал не соблюдает в работе требований, установленных руководителями, точно так же, как установленные требования не в полной мере отражают требования гостей к качеству услуги. При восприятии и оценке качества получаемого обслуживания гость исходит из своих ожиданий.

Обслуживающий персонал, предоставляя услуги, исходит из требований руководства и своих ожиданий, которые им (персоналом) рассматриваются как наиболее вероятная версия ожиданий гостя. Владельцы и руководство гостиницы имеют свою версию ожиданий гостя и, руководствуясь внешними нормативными документами, задающими обязательные и установленные требования, регламентируют в инструкциях, стандартах, технической документации требования к работе персонала.

Изучим групповой отчет гостиницы «Азимут» (г. Москва) по методу оценки 360 градусов, применяемый в гостиницах. Пример группового отчета «Оценка компетенций всех участников различными группами экспертов» в отеле Азимут рассмотрим в таблице 3.

Таблица 3

Пример группового отчета «Оценка компетенций всех участников различными группами экспертов» в отеле Азимут

Корпоративные компетенции	**Самооценка**	**Коллеги**	**Подчиненные**
Управленческая ответственность	3,92	3,45	4,34
Стратегическое мышление	3,55	3,24	4,09
Инновационность	3,43	3,09	4,16
Построение отношений и влияние	3,22	3,25	4,00
Системное управление клиентоориентированностью	3,37	3,09	3,99
Саморазвитие	3,26	3,04	3,84
Командность	3,49	3,05	3,77
Корпоративное лидерство	3,57	2,92	3,85
Управление бизнесом	3,23	2,86	3,74

Из представленного результата группового отчета в таблице 3, следует отметить, что самые высокие баллы у оцениваемых работников гостиницы «Азимут», получили такие критерии как «Управленческая ответственность», «Стратегическое мышление» и «Инновационность»: 4,34, 4,09 и 4,16 баллов – соответственно. Следовательно, данные критерии для подчиненных, с их точки зрения, у руководителей на высоком уровне.

Результаты по самооценке этих же критериев и результаты, полученные от коллег – работников гостиницы «Азимут» ниже среднего от 3,09 за «Инновационность» до 3,92 за управленческую ответственность. Следовательно, управленческую ответственность, стратегическое мышление и инновационность на уровне высшего звена руководства нужно развивать за счет применения нестандартных методов мышления в стратегическом менеджменте, повышать инновационность идей на высшем уровне руководства, а не только среди подчиненных за счет внесения предложений в курс развития предприятия, увеличения рентабельности, совершенствования HR и системы управления персоналом и т.п.

Критерий «Построение отношений и влияние» у работников гостиницы «Азимут» составил 4 балла, однако по результатам самооценки показатель достиг уровня в 3,22, а у коллег -3,25 балла. Следовательно, оцениваемым нудно освоить универсальные алгоритмы и инструменты построения продуктивных отношений; практические навыки и умения владеть универсальными алгоритмами управления процессом взаимодействия. Освоить, как создавать деловые отношения доверия и партнерства. Узнать виды психологического воздействия и научиться адекватно и правильно оценивать ситуацию влияния.

Критерий «Системное управление клиентоориентированностью» в гостинице «Азимут» был оценен от 3,37 до 3,74 балла, что также является низким результатом. Значит оцениваемым следует развивать ориентацию на клиента, которая обязательно должна иметь эффект увеличения доходов компании. В этом случае приоритетом будут стандарты обслуживания: точность, скорость,

производительность, повторяемость, т.е. характеристики бизнес процессов на предприятии.

Критерий «Корпоративное лидерство» в гостинице «Азимут» был оценен от 2,92 до 3,85 балла. При этом, 2,92 балла поставили коллеги. Значит они оценивает низкий уровень лидерства в коллективе оцениваемых.

Отметим, что в оцениваемой группе в гостинице «Азимут» важно реализовать ,как лидеру:

1. Лидер пытается создать такую атмосферу, чтобы работа вызывала радость. Пытается оптимизировать образование, навыки и способности каждого сотрудника и помогает совершенствоваться (работа должна быть интересной для человека и реализовывать его возможности).

2. Лидер должен создавать атмосферу безопасности: не кричать, не повышать голос на подчиненных. Ошибки подчиненных возникают потому, что нет необходимых знаний, навыков или причина лежит в дефектах в системе.

3. Цель работы лидера – работать, чтобы усовершенствовать систему, в которой работают он и его люди. Это будет способствовать совершенствованию традиционных методов управления предприятием.

Также обратим внимание на еще один критерий в гостинице «Азимут» «Управление бизнесом». Критерий в гостинице «Азимут» был оценен от 2,86 до 3,74 балла, что также является низким показателем данного критерия. Кроме, как нами было отмечено выше, руководителю важно занимается развитием в менеджменте и т.п., отметим еще один немаловажный аспект (рекомендацию), т.к. многие руководителю из-за нехватки времени не могут эффективно и полноценно управлять своим бизнесом.

Также следует отметить и недостатки метода 360 градусов:

1. Оцениваются только компетенции, а не результаты деятельности.

2. Требуется очень высокая степень конфиденциальности.

3. Расходы на оплату услуг внешних экспертов (партнеров).

4. Трудно добиться объективного мнения.

Таким образом, рассмотренный метод оценки деятельности работников гостиницы следует назвать эффективным для выявления деловых качеств только управляющих гостиницами.

В отличие от метода 360 градусов, технология оценки «Ассессмент-центр» (далее по тексту АС) является достаточно сложной, трудоемкой и, соответственно, дорогой процедурой, поэтому в реальных условиях технология используется в основном на крупных предприятиях, как правило, успешно и стабильно работающих в наиболее прибыльных секторах гостиничной сферы и возглавляемых руководством, имеющим высокую мотивацию на внедрение новых технологий оценки и развития человеческих ресурсов[35].

Для сравнительного анализа в таблице 4 приведем сравнение описанных выше технологией оценки персонала гостиничного предприятия: аттестации, 360° и Ассессмент-центра.

Таблица 4

Сравнение методов ассессмент-центра и аттестации[36]

Метод	Аттестация	360 градусов	Ассесмент-центр
Привлечение сотрудников отдела кадров	Да	Да	Да
Привлечение других сотрудников гостиничного предпряития	Да	Нет	Нет
Время сотрудников затраченное на метод (часов)	1-2	3-5	5-7
Время затраченное отделом кадров на подготовку метода (дней)	15	10	20
Затраты (существенны/не существенны)	Не существенны	Не существенны	Существенны
Применение метода при первичном приеме на работу	Нет	Да	Да
Анализ результатов оценки(дней)	5	7	10
Вывод:	Метод приемлем для всех областей исследования методов оценки персонала	Оцениваются компетенции, но не результаты работы. Расходы на оплату услуг внешних	Метод приемлем для конкретных целей метода оценки персонала

[35] Кошевенко С.В. Разработка программы Assessment Center карьерного потенциала сотрудников // Современные научные исследования и инновации. 2014. №12.

[36] Составлено автором самостоятельно.

		экспертов	

Различие, представленных выше, методик в том, что метод ассессмент-центр (метод комплексной оценки) направлен на оценку труда и оценку персонала, а метод аттестации направлен только на оценку труда. В свою, очередь методом 360 градусов оцениваются только компетенции, а не результаты деятельности, при этом, для гостиницы будут расходы на оплату услуг внешних экспертов (партнеров), что не требуется в методе аттестации.

Метод АС в гостинице применяется для оценки персонала, выполняющего рутинные процедуры, – администраторов, менеджеров по бронированию номеров, специалистов по работе с финансами и т.п. Система оценки данного метода, построена только на основе этого фактора. Также отметим, метод АС применяется чаще всего для анализа деятельности в больше части, руководителей предприятия, чем работников среднего и младшего уровня. Относительно гостиничных предприятий, то метод АС целесообразно применять для оценки всех работников, выполняющих как рутинные финансовые процедуры, экономистов и руководителей подразделений, так и администраторов, портье, горничных и др. Отметим что, в отличие от аттестации, проводимой в гостинице, процедура АС вполне применима не только по отношению к штатным сотрудникам гостиницы, но и к соискателям вакантной должности на конкурсной основе.

Внутренняя упорядоченность, согласованность внутренних подразделений гостиницы обеспечиваются также посредством подчинения работников правилам деятельности. Контроль осуществляет управляющий гостиницей лично, либо поручает своим заместителям. Для реализации данного принципа гостиницы разработаны устав, положение об отделах и службах, квалификационные характеристики, должностные инструкции. Каждый сотрудник знает свои обязанности, имеет определенные знания и умения, выполняет правила, приведенные в этих и других документах. Функциональные обязанности всех сотрудников регламентируются должностными инструкциями, которые

утверждаются директором гостиницы[37].

Права и обязанности всех работников гостиницы определены специальными должностными инструкциями и правилами внутреннего распорядка. На управленческом звене гостиницы лежит важная задача – осуществлять контроль за деятельностью всех подразделений.

Выводы по 1 главе

Из вышесказанного можно сделать следующие выводы.

1. За неправильные решения менеджеры гостиниц расплачиваются не только репутацией предприятия, но и HR-имиджем. Чтобы новые процедуры подбора персонала заработали нужно установить конкретные требования, которым должна соответствовать процедура подбора. Обычно они определяются как совокупность: релевантной информации; прогнозирования, как будут выполнять работу кандидаты, путем оценки их выполнения различных отборочных тестов; принятия решений об отборе и обеспечения обратной связи для всех участников.

2. Адаптация служит одним из элементов системы управления персоналом гостиничного предприятия. Наиболее важными требованиями, которым должен удовлетворять сотрудник гостиницы является хорошее знание правовой базы в сфере гостиничной индустрии, хорошая информированность о предоставляемых услугах, деталях работы гостиницы при оказании услуг. Помимо уже перечисленных знаний, сотрудник гостиницы должен владеть знаниями, которые связаны непосредственно с организацией гостиничного бизнеса, ему следует знать, не только какие виды гостиничных предприятий существуют, но и знать нормативные документы, регламентирующие деятельность компании в гостиничном секторе. Руководитель гостиницы должен иметь представление и о том, как происходит государственное регулирование гостиничной деятельности.

2. Наиболее сложной частью работы руководителя гостиницы является оценка персонала (оценка новых сотрудников, оценка сотрудников на соответ-

[37] Насибуллин Э.Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации // Образовательные технологии и общество. – 2017. – № 2. – С. 250-261

ствие изменяющимся требованиям, оценка изменения профессионализма). Дело в том, что оценкой является трудоемкий процесс, включающий в себя три составляющих: предварительная подготовка, проведение оценки, анализ данных. В рамках оценки результатов труда персонала, оценивается не только результаты труда работника, но и компетенции сотрудника в целом.

3. Если говорить о содержании мотивационных программ, то стимулирует, с одной стороны, готовность сотрудников на ежедневные «маленькие подвиги», помогающие системе работать лучше, а с другой – на инновационные решения, совершенствующие всю систему. Если служащий отеля заботится об общем благе и готов сделать нечто большее, чем выполнение исключительно своих должностных обязанностей – это достойно награды.

Таким образом, главная задача каждого менеджера – уметь анализировать и понимать причины, по которым увольняются сотрудники, вести анализ увольнений для последующего предотвращения увольнений Менеджмент в гостинице развивается стремительными темпами развивается, и дает успешные плоды в предоставлении качественных услуг. Таким образом, гостиница все больше в российском гостиничном бизнесе приобретает важность и значимость.

Сильный положительный настрой персонала – есть высокая степень удовлетворенности потребителей гостиничных услуг, отсюда – высокое качество. Сильный отрицательный настрой персонала – высокая степень неудовлетворенности, низкое качество.

Глава 2. Организация работы службы управления персоналом в ООО Город Отель «Салем»

2.1. Общая характеристика ООО Город Отель «Салем»

ООО Город Отель «Салем» зарегистрировано по адресу: 107564, г. Москва, ул. Краснобогатырская, д. 38 стр. 2, эт/ком/оф 2/17/23.

Генеральный Директор – Шмелева Анастасия Геннадьевна.

Основным видом экономической деятельности является (по коду ОКВЭД ред.2): 55.10 – Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания

Размер уставного капитала 50000,00 руб. Обществу присвоен ИНН 9718102615, КПП 771801001, ОГРН 1187746505561. Предприятие действует с 24.05.2018 г.

Отель состоит из 30 номеров, которые позволяют вместить до 125 чел. Все номера оборудованы мини-холодильниками, спутниковым телевидением, минибаром, сейфом для ноутбука и кондиционером. Каждое утро в кафе ООО Город Отель «Салем» предлагается завтрак по типу «шведский стол», входящий в стоимость номера. В любое время кафе предлагает посетителям блюда европейской кухни, где также можно не только пообедать, но и заказать банкет в зале кафе. Гости ООО Город Отель «Салем» могут воспользоваться доступом к бесплатному wi-fi, а также приобрести абонемент в фитнес-центр при отеле.

ООО Город Отель «Салем» осуществляет свою деятельность на основании законодательной базы. К таким законодательным актам и НПА относятся:

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»[38] регулирует деятельность предприятий туризма и гостиничного бизнеса и является основным, для таких предприятий, законом.

[38] Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.12.2016) // [Электронный режим]: Режим доступа: http://www.consultant.ru/ document/cons_doc_LAW_12462.

2. Закон РФ «О защите прав потребителя»[39] обосновывает границы потребителя гостиничных услуг и обязывает гостиницы действовать в рамках закона по предоставлению гостиничных услуг и информирования об услугах и др.

Для выполнения деятельности в сфере гостиничного бизнеса, ООО Город Отель «Салем» ставит перед собой следующие цели:

- успешное ведение гостиничного бизнеса, а именно организация продажи номеров с максимальной загрузкой;

- достижение высокого качества обслуживания и предлагаемых услуг.

Создание отлаженного механизма отеля, в которой всё функционирует так, как должно, в которой все детали учтены и все опции просчитаны – цель каждого отельера. Однако, только через моделирование бизнес-процессов и стандартизацию отдельных элементов возможно максимально приблизиться к такому механизму.

Основные задачи ООО Город Отеля «Салем»:

- обслуживание туристов, предоставление услуг по размещению, питанию и др. услугам на территории гостиницы;

Уставом гостиницы предписано: гостиница ООО Город Отель «Салем» был учрежден от 4 мая 2018 г. № 7, зарегистрировано Московской регистрационной палатой 04.05.2018 г. № 014206.

п. 1.3 Устава: Общество с Ограниченной Ответственностью Город Отель «Салем».

п. 1.11. Устава гостиницы гласит: «Основными видами деятельности Общества являются: оказание услуг в области гостиничного бизнеса, внедрение наиболее совершенных гостиничных технологий, прочее».

Во всех случаях, не оговоренных настоящим Уставом, применяются соответствующие положения действующего законодательства РФ.

[39] Закон РФ «О защите прав потребителя» от 07.02.1992 №2300-1 (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.07.2016; № 265-ФЗ) // [Электронный режим]: Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305.

В таблице 5 проведем обзор результатов финансовой деятельности ООО Город Отель «Салем» за 2 и 3 кварталы 2018 г. Напомним, что свою деятельность ООО Город Отель «Салем» начало с мая 2018 г.

Таблица 5

Основные финансовые результаты деятельности ООО Город Отель «Салем» за 2 и 3 кварталы 2018 г.[40]

Показатель	2 кв. 2018	3 кв. 2018	Изменение показателя	
			тыс. руб.	%
1. Выручка	1750180	1733117	-17063	-0,97
2. Расходы по обычным видам деятельности	1572110	1615857	43747	2,78
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	178070	117260	-60810	-34,15
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	6817	-47139	-53956	-791,49
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	184887	70121	-114766	-62,07
6. Проценты к уплате	13005	24509	11504	88,46
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и пр.	-36807	-11276	25531	-69,36
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	135075	34336	-100739	-74,58
9. Количество работников, чел.	38	41	3	7,89
10. Производительность труда, тыс. руб / 1 чел. (с.1/с.9)	36462,08	40305,05	3842,97	10,54
Совокупный финансовый результат периода	135075	34336	-100739	-74,58
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка)	132171	34336	-97835	-74,02

Схематично данные основных финансовых результатов деятельности ООО Город Отель «Салем» за 2 и 3 кварталы 2018 г. представим на графике (рис. 4).

[40] Источник: Финансовый отчет ООО Город Отель «Салем» поквартальный в 2018 г.

Прибыль от продаж за 2 квартал 2018 г. составила 117260 тыс. руб. Снижение финансового результата от продаж в 3 квартале составило 60810 тыс. руб., кроме того, тенденцию на падение финансового результата от продаж также подтверждает усредненный (линейный) тренд.

Таким образом, в течение анализируемого периода поквартальная выручка уменьшилась с 1733117 до 1750180 тыс. руб. (т.е. на 0,97%).

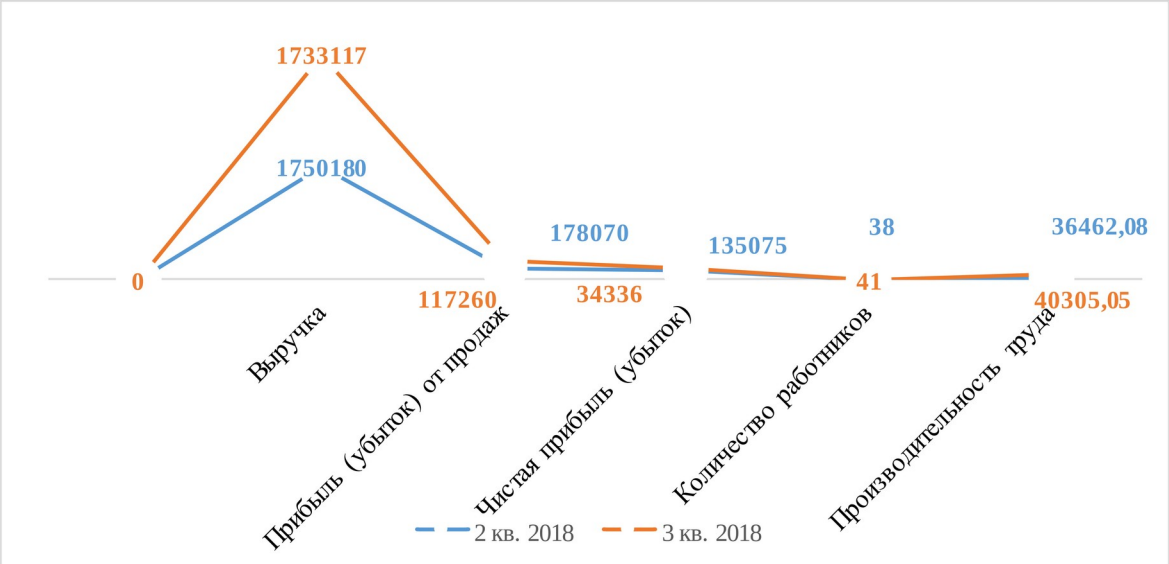

Рисунок 4. Основные финансовые результаты гостиничного бизнеса ООО Город Отель «Салем» за 2 и 3 кварталы 2018 г.

Падение выручки в рассматриваемом периоде имело скачкообразный характер, т.к. отель был построен перед ЧМ по футболу и в период его проведения в России, отель имел большую выручку, чем после его завершения.

Количество работников на конец отчетного периода за 3 квартал 2018 г. составило 41 чел., что на 3 чел. больше чем во 2 квартале. Администрация отеля увеличила штат персонала из-за снижения финансовых результатов и большой загруженности персонала. При этом, производительность труда работников в 3 квартале 2018 г. увеличилась на 10,54%, по сравнению с периодом 2 квартала 2018 г.

На основе изученной характеристики и проанализированных сведениях об использовании кадрового потенциала в целевом управлении персоналом, рассмотрим количественные и качественные показатели персонала ООО Город Отель «Салем». На основании штатного расписания, представленного в

Приложении 1, проведем анализ численности персонала по категориям, разделению труда, полу, возрасту, стажу работы, в том числе на анализируемом предприятии, уровню образования и его профильности. Характеристика персонала по функциональному признаку представлена в таблице 6.

Таблица 6

Характеристика персонала ООО Город Отель «Салем» по функциональному признаку во 2 и 3 кв. 2018 гг.[41]

Категория персонала	Количество, чел.		Изменение показателя	
	2 кв. 2018	3 кв. 2018	тыс. руб.	%
Служащие, в т. ч.	24	24	63,1	58,5
Руководители				
- высшего звена	3	3	8,0	7,3
- среднего звена	3	3	8,0	7,3
- низового звена	2	2	5,3	4,9
Специалисты	13	13	33,8	31,7
Прочие служащие	3	3	8,0	7,3
Рабочие, в т. ч.	14	17	36,9	41,5
Основные	11	12	28,9	29,3
Вспомогательные	3	5	8,0	12,2
Итого:	38	41	100	100

Данные таблицы 6 показывают, что из-за изменения численности рабочих структура персонала гостиницы изменилась в сторону увеличения доли рабочих (+4,6%), причем значительно выросла доля вспомогательных рабочих, т.к. в 3 квартале 2018 г. на работу дополнительно приняли диспетчера и курьера. Удельный вес руководителей высшего и среднего звена, а также прочих служащих изменился одинаково – 0,7% снижения, незначительно сократилась доля руководителей низового звена (-0,4%), наибольшее снижение имеет категория специалистов – 2,1%, так как эта категория работников имеет наибольший численный состав среди служащих. Доля служащих в общей численности двух кварталах преобладает над рабочими, что для предприятий этого вида деятельности является несвойственным.

В таблице 7 представлены данные для анализа структуры работников по стажу работы по профессии (специальности), в том числе на анализируемом предприятии.

[41] Источник: Штатное расписание ООО Город Отель «Салем» на 01.09.2018 г.

Таблица 7

Характеристика персонала ООО Город Отель «Салем» по стажу работы по профессии (специальности)[42]

Категория	Стаж работы по профессии (специальности), лет		
	От 1 до 5	5-15	Более 15
Руководители	-	7	1
Специалисты	8	3	2
Прочие служащие	3	-	-
Рабочие, в т. ч.			
- основные	11	1	-
- вспомогательные	-	1	4
Итого:	22	12	7

Схематично на рисунке 5 представлены данные по профессии (специальности).

Таким образом, по стажу по профессии (специальности) по профессии (специальности) преобладает персонал, который отработал на предприятии от 1 до 5 лет (53,7%). К этим сотрудникам относятся руководители, специалисты и основные рабочие.

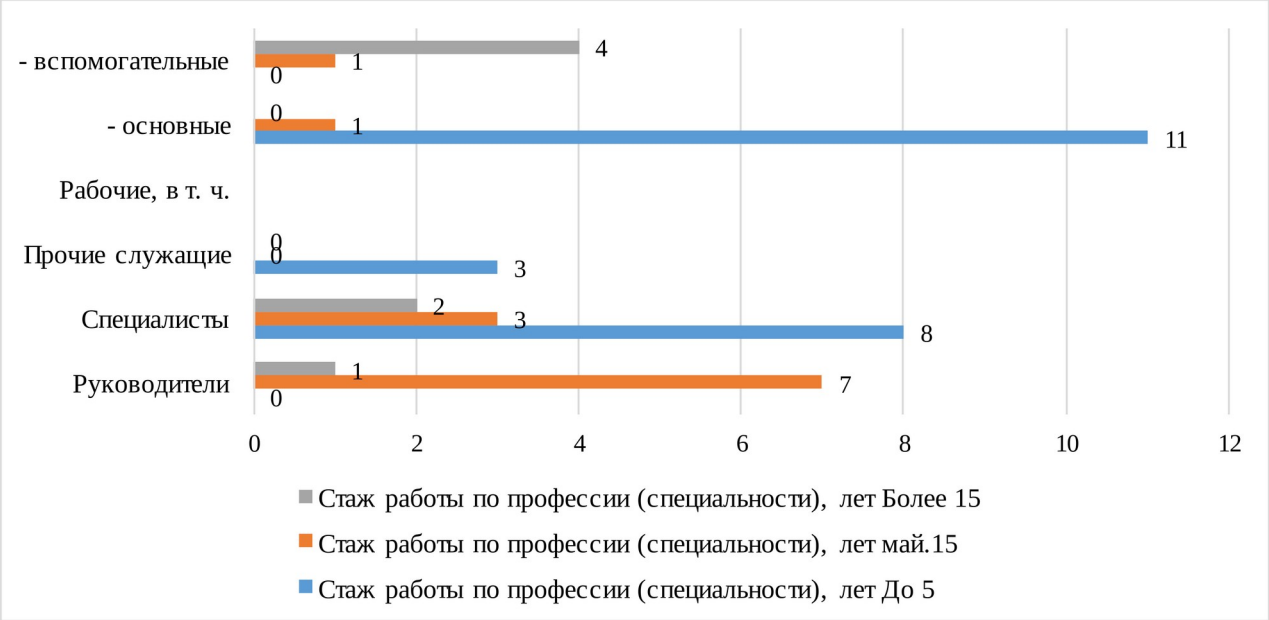

Рисунок 5. Структура персонала ООО Город Отель «Салем» по стажу работы и по профессии (специальности)

Характеристика персонала ООО Город Отель «Салем» по возрасту в 2018 г. представлена в таблице 8.

[42] Источник: Кадровые отчеты ООО Город Отель «Салем» за 2018 г.

Таблица 8

Характеристика персонала ООО Город Отель «Салем» по возрасту за 2 и 3 кварталы 2018 г.[43]

Категория	Возраст, лет			Удельный вес в общей численности, %		
	До 25	25-45	Более 45	До 25 лет	25-45 лет	Более 45 лет
Руководители	-	6	2	0	14,4	4,8
Специалисты	2	9	2	4,8	22,0	4,8
Прочие служащие	1	2	-	2,4	4,8	0
Рабочие, в т. ч.						
- основные	8	4	-	19,4	9,6	0
- вспомогательные	1	3	1	2,4	7,2	2,4
Итого:	12	24	5	29,0	59,0	12,0

Представленные данные в таблице 8 свидетельствуют о выгодном положении отеля, так как большинство персонала имеет трудоспособный возраст. Причем, больше всего работников трудоспособного возраста наблюдается среди специалистов и основных рабочих.

Структура персонала по категориям и гендерному признаку представлена в таблице 9 и на рисунке 6.

Таблица 9

Структура персонала по категориям и гендерному признаку за 2 и 3 кварталы 2018 г.[44]

Категория	Мужчины, чел.			Женщины, чел		
	2 кв. 2018	3 кв. 2018	Изм. +/-	2 кв. 2018	3 кв. 2018	Изм. +/-
Руководители	6	6	-	2	2	-
Специалисты	1	1	-	12	12	-
Прочие служащие	-	-	-	3	3	-
Рабочие, в т. ч.						
основные	-	-	-	11	12	+1
вспомогательные	3	5	+2	-	-	-
Итого:	10	12	+2	28	29	+1
Удельный вес, %	26,3	29,3	+3,0	73,7	70,7	-3,0

[43]Источник: Кадровые отчеты ООО Город Отель «Салем» за 2018 г.

[44]Источник: Кадровые отчеты ООО Город Отель «Салем» за 2018 г.

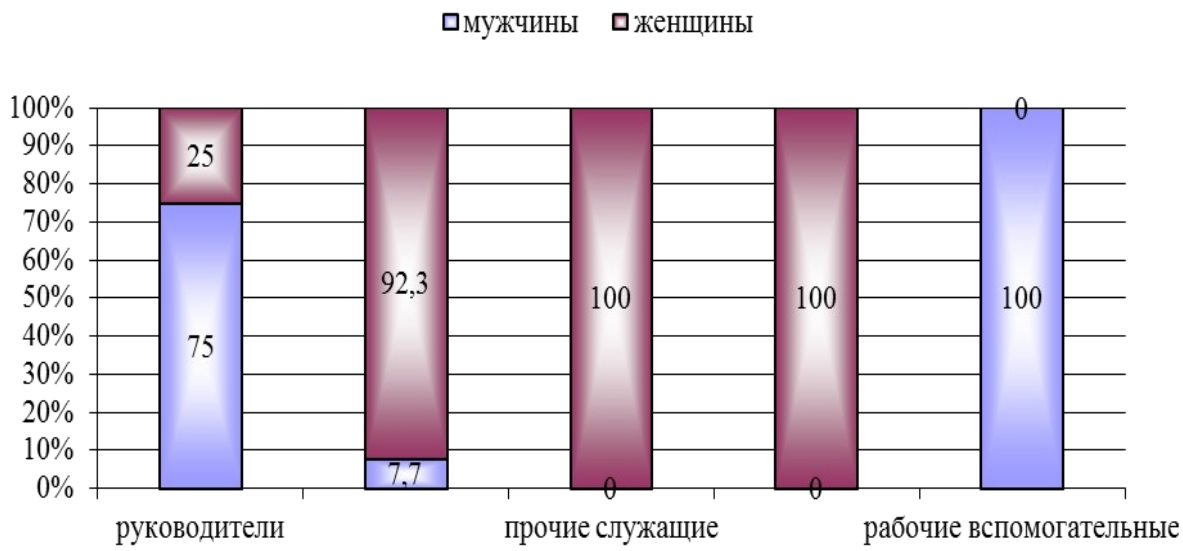

Рисунок 6. Структура персонала ООО Город Отель «Салем» по категориям и гендерному признаку за 2 и 3 кварталы 2018 г.

Из таблицы 9 и рисунка 6 видно, что на предприятии основную часть персонала представляют женщины. Исключение только в категории вспомогательные рабочие (ремонтники и охранники) и руководители. На рисунке 6 представлена структура персонала по категориям и по полу. Однако, численный состав женщин превосходит мужчин, их доля в общей структуре персонала снизилась в 3 квартале 2018 г по сравнению со 2 кварталом. Это произошло за счет принятия на работу двух вспомогательных рабочих – мужчин.

В таблице 10 представлена характеристика персонала по уровню образования.

Таблица 10

Характеристика персонала ООО Город Отель «Салем» по уровню образования за 2 и 3 кварталы 2018 г.[45]

Должность (профессия)	Образование				Профиль образования	
	ВПО	СПО	НПО	Сред.	профильное	непрофильное
1	2	3	4	5	6	7
Генеральный директор	1					1
Главный бухгалтер	1				1	
Главный инженер	1				1	
Зав. производством	1					1
Начальник службы приема и размещения	1					1

[45] Источник: Кадровые отчеты ООО Город Отель «Салем» за 2018 г.

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7
Начальник службы пропускного контроля		1				1
Зав. хозяйством		1				1
Заведующий корпусом			1			1
Работник кухни	1				1	
Инженер по охране труда		1				1
Бухгалтер	1				1	
Инспектор службы пропускного контроля	7	3	1			11
Администратор	1				1	
Секретарь-референт	1				1	
Старшая горничная		1			1	
Сменная горничная		7	2		7	2
Электрик			1		1	
Сантехник			1		1	
Разнорабочий						
Уборщица служебных помещений						
Курьер				1		
Диспетчер			2			
Итого	16	14	8	1	16	20
Удельный вес в общей численности, %	39,0	34,1	19,4	2,4	39,0	48,8

Данные таблицы 10 показывают, что наибольшую долю персонала по уровню образования занимают работники с высшим образованием (39,0%), 34,1% работников получили среднее профессиональное образование, а 19,4; – начальное профессиональное образование. Из всего персонала только 39,0% (16 чел.) имеют профильное образование (соответствующее занимаемой должности или в сфере гостеприимства), 20 человек (48,8%) – это работники с непрофильным высшим, средним и начальным профессиональным образованием. Диспетчеры (2 чел.) получили начальное профессиональное образование, о котором нельзя сказать профильное ли оно или нет, курьер – это работник со средним образованием, уборщики – имеют образование неполное среднее. Поэтому, уровень образования позволяет судить о достаточно высоком потенциале работников предприятия.

Рассмотрим структуру распределения работников по уровню образования по категориям персонала в соответствии с его профилем на рисунке 7.

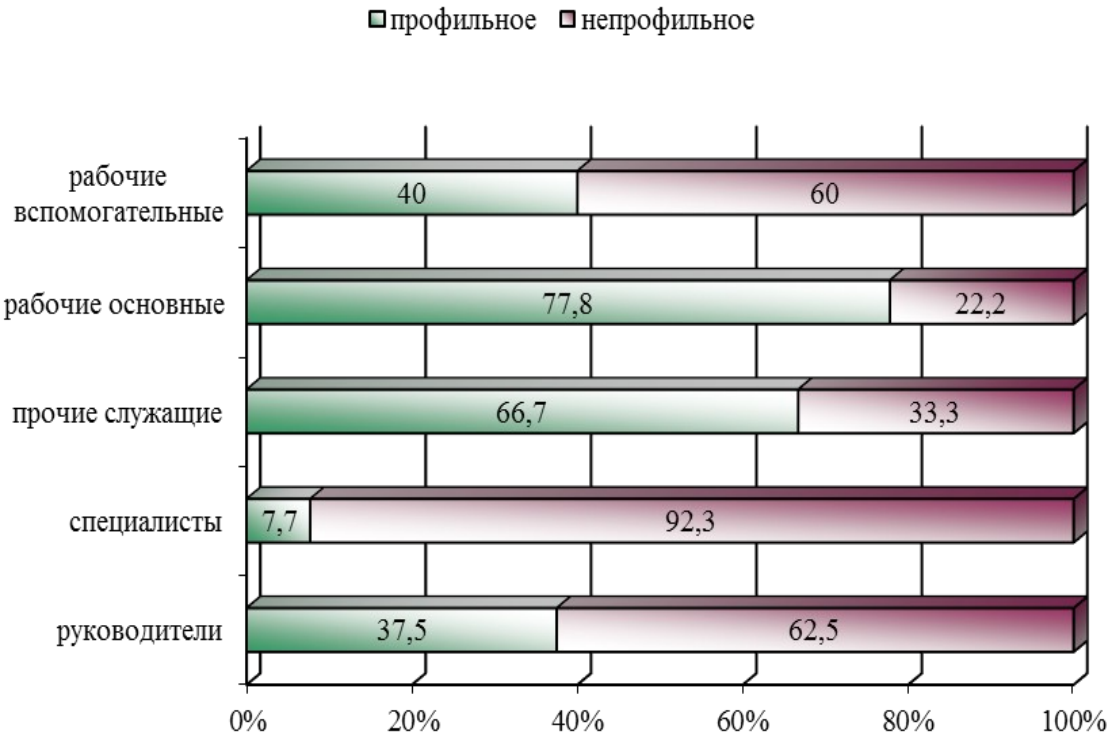

Рисунок 7. Структура персонала ООО Город Отель «Салем» по профильности образования за 2 и 3 кварталы 2018 г.

Данные рисунка 7 позволяют судить о низком качестве менеджмента, так как большинство руководителей имеют непрофильное образование (62,5%), из специалистов – только 7,7% работников имеют профильное образование. Наиболее высокий уровень профильности образования имеют основные рабочие (горничные) – 77,8%, а также прочие служащие – 66,7%. То есть исполнительный уровень достаточно высокий, следовательно, должно быть высокое качество оказываемых услуг.

Поскольку изменения качественного состава происходят в результате движения рабочей силы, то для дальнейшего анализа необходимо привести данные о движении рабочей силы ООО Город Отель «Салем» за 2 и 3 кварталы 2018 г. (таблица 11 и рисунок 8).

Таблица 11

Движение персонала ООО Город Отель «Салем»
за 2 и 3 кварталы 2018 г.

Показатель	2 кв. 2018	3 кв. 2018	Изменение показателя	
			тыс. руб.	%
Численность на конец квартала	38	41	3	7,89
Приняты на работу	4	8	4	100,00
Выбыло, в том числе по причинам:	5	3	-2	-40,00
По собственному желанию, в т.ч.:	5	3	-2	-40,00
Неудовлетворение заработной платой		1	1	-
Отсутствие карьерного роста	1		-1	-100,00
Недостаточная нематериальная мотивация		1	1	-
Нет развития для персонала		1	1	-
Ошибки при подборе кандидата	3		-3	-100,00

Схематично количество принятых и уволенных работников ООО Город Отель «Салем» за 2 и 3 кварталы 2018 г. представлены на рис. 8.



Рисунок 8. Количество принятых и уволенных
за 2 и 3 кварталы 2018 г.

Из представленных данных в таблице 11 и на рисунке 8 видно, что число уволенных во 2 квартале меньше чем в 3 квартале на 2 чел., соответственно, принятых в 3 квартале на 4 больше чел. чем во 2 квартале.

Причины выбытия работников за исследуемый период приведены на рисунке 9.

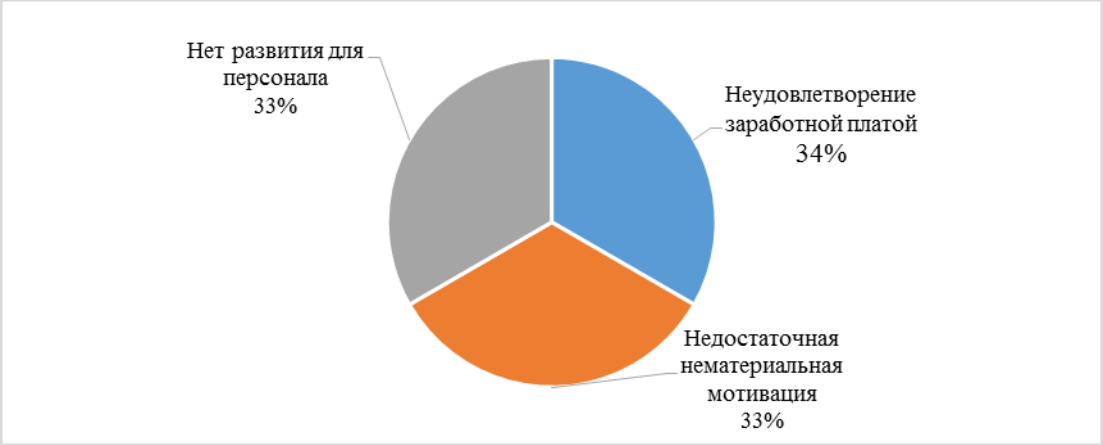

Рисунок 9. Причины выбытия работников ООО Город Отель «Салем» в 3 квартале 2018 г.

Анализируя данные диаграммы на рис. 9, можно сделать вывод, что наиболее веской причиной увольнения работников является неудовлетворение заработной платой. Не малозначительным фактором является недовольство системой нематериального поощрения, которая нами будет рассматриваться позже. Также необходимо проанализировать развитие персонала, в части адаптации, оценки и обучения кадров.

Динамика показателей движения персонала ООО Город Отель «Салем» за 2 и 3 кварталы 2018 г. представлена в таблице 12.

Таблица 12

Динамика показателей движения персонала ООО Город Отель «Салем» за 2 и 3 кварталы 2018 г.

Показатель, %	2 кв. 2018 г.	3 кв. 2018 г.	Отклонение +/-
Коэффициент оборота по приему	10,5	19,5	9,0
Коэффициент оборота по выбытию работников	13,5	7,3	-6,2
Коэффициент текучести кадров	13,5	7,3	-6,2
Коэффициент постоянства кадров	89,5	92,6	3,1

Для большей наглядности, динамика показателей движения персонала ООО Город Отель «Салем», за 2 и 3 кварталы 2018 г. представлена на рис. 10.

Рисунок 10. Динамика изменения показателей движения персонала ООО Город Отель «Салем» за 2 и 3 кварталы 2018 г.

По показателям таблицы и рис. 10 наглядно видны изменения, произошедшие в ООО Город Отель «Салем» за два квартала 2018 г.

Коэффициент оборота по приему сотрудников на работу увеличился на 9% с 10,5 до 19,5%, при повышении среднесписочного состава работников – это показывает подтверждает динамику показателя. Количество уволившихся работников значительно снизилось на 6,2%. При этом, коэффициент текучести составил в 3 квартале 2018 г. – 7,3%, что ниже показателя 2 квартала на 6,2%, но остается еще высоким. Напомним, что текучесть кадров годовая не должна превышать 3-4% по норме. Также за 3 квартал наблюдается около 93% постоянства кадров, что также отмечает положительный уровень в системе управления персоналом, работающего в отеле.

В соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации[46] и Гражданским Кодексом[47], а также внутренними регламентирующими нормативными документами в ООО Город Отель «Салем». Главная цель управления персоналом в формировании состава работников, для четкого и слаженного механизма работы гостиничного предприятия.

Работу и управление персоналом осуществляет генеральный директор, техническое положение кадровых дел ведет бухгалтер. В компании документально определены следующие функции по работе с персоналом.

1. Разработка текущих и перспективных планов комплектования гостиничного предприятия персоналом с учетом изменения состава работающих, в связи с изменением программы предоставления услуг гостиничного предприятия.
2. Осуществление найма, адаптация, оценка и обучение персонала.
3. Организация теоретического и практического обучения и развития персонала, зачисленного в кадровый резерв.
4. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами генерального директора ООО Город Отель «Салем».
5. Управление мотивацией и стимулированием персонала.

Изучение движения и учёта персонала, а также причин текучести кадров в ООО Город Отель «Салем» не ведется, также не разрабатываются мероприятий по устранению проблем.

Положение гостиницы ООО Город Отель «Салем» в индустрии гостеприимства можно охарактеризовать с помощью SWOT-анализа. Для более устойчивого анализа составим SWOT-анализ и представим в виде таблицы 13.

Таблица 13

SWOT-анализ ООО Город Отель «Салем»

[46] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу от 03.08.2018 № 315-ФЗ) // [Электронный режим]: Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683.

[47] Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016; с изм. и доп., вступ. в силу с 02.10.2016) // [Электронный режим]: Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.

Сильные стороны	**Слабые стороны**
Доступный ассортимент услуг по проживанию Изысканный интерьер Выгодное месторасположение в городе Наличие кафе на территории гостиницы Сегмент отеля рассчитан разные виды групп туристов, в т.ч. бизнесменов	Не устойчивое финансовое положение Невысокое качество обслуживания Недостаточная квалификация персонала Слабая известность среди клиентов гостиницы Слабо налаженные связи с партнерами Нет собственного сайта
Возможности	**Угрозы**
Расширение дополнительных услуг Совершенствование качества обслуживания Повышение квалификации персонала Повышение качества обслуживания клиентов Совершенствование методов управления персоналом	Неблагоприятные изменения курсов иностранных валют Санкции против РФ Снижение потребительской активности в связи с понижением доходов потребителей Сезонность гостиничных услуг Изменение законодательства в части усиления регулирования деятельности предприятий индустрии гостеприимства

Из анализа видно, что сильных сторон в деятельности гостиницы ООО Город Отель «Салем» пока гораздо меньше, чем слабых из-за малого опыта отеля на рынке гостиничных услуг. Ими является широкий ассортимент услуг, изысканный интерьер, выгодное месторасположение в городе, наличие кафе на территории гостиницы, сегмент отеля рассчитан разные виды групп туристов, в т.ч. бизнесменов.

Слабыми сторонами деятельности гостиницы ООО Город Отель «Салем» являются невысокое качество обслуживания, обусловленное низкой квалификацией персонала. Неустойчивое финансовое положение, слабая известность среди клиентов, отсутствие собственного сайта, где клиенты могут забронировать номер или узнать больше об отеле. Выявленные проблемы определило исследование, проведенное в работе и на которую следует обратить особое внимание, и разработать мероприятия по совершенствованию уровня обслуживания в гостинице.

2.1.1. Организационная структура управления в ООО Городе Отеле «Салем»

Организационная структура ООО Город Отель «Салем» представлена в Приложении 2.

В данной структуре можно выделить все три уровня менеджмента: высший (директор, главный инженер, главный бухгалтер), средний (начальники структурных подразделений) и низовой (заведующий хозяйством и горничная).

Представленная структура линейно-функциональная. Главным органом управления является общее собрание представителей Участников общества.

Структура штата гостиницы ООО Город Отель «Салем» линейно-функциональная и представляет собой совокупность линейных и функциональных органов предприятия, а также систему их связей, взаимозависимостей и взаимодействия. На структуру штата предприятия влияют: численность сотрудников, подчинённых одному руководителю, объём товарооборота, специализация, количество подведомственных штатных единиц.

Достоинства линейно-функциональной структуры управления:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией сотрудников;
- освобождение линейных руководителей от решения чисто функциональных проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов;
- исключение дублирования управленческих функций;
- развитие функциональной профессиональной компетентности.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- замедленность технологического процесса принятия решений:
- склонность подразделений к реализации «своих» функциональных интересов;
- снижение прямой ответственности за результаты решений;
- отсутствие взаимосвязей на горизонтальном уровне между производственными подразделениями.

Исполнительным органом выступает генеральный директор, избранный общим собранием на 5 лет. Директор ООО Город Отеля «Салем» организует деятельность отеля и несет ответственность за ее результаты, обеспечивает выполнение решений Общих собраний. Директор в пределах своей компетенции, установленной Уставом, решениями Общих собраний и внутренними нормативными документами ООО Город Отеля «Салем» представляет интересы отеля перед третьими лицами, распоряжается имуществом и средствами отеля в пределах, устанавливаемых действующим законодательством Российской Федерации, Уставом, внутренними документами отеля, заключенным с ним трудовым договором, издает приказы, распоряжения и другие локальные акты и дает указания, обязательные для исполнения всеми сотрудниками отеля, утверждает штатное расписание отеля, заключает договоры, в том числе трудовые и договоры подряда, совершает хозяйственные операции и гражданско-правовые сделки, назначает руководителей структурных подразделений и увольняет их, нанимает и увольняет работников в соответствии с действующим законодательством, поощряет отличившихся работников, налагает дисциплинарные взыскания, устанавливает условия оплаты труда, включая размеры должностных окладов, надбавки к должностным окладам и доплаты работникам, порядок их премирования, определяет и утверждает Правила внутреннего трудового распорядка гостиницы, принципы и порядок нормирования и пересмотра норм труда. Кроме того, выполняет ряд других функций по оперативному управлению ООО Город Отелем «Салем».

Отметим основные функции и задачи структурных подразделений системы управления.

Администратор гостиницы:

- осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию клиентов, созданию для них комфортных условий;

- обеспечивает контроль над сохранностью материальных ценностей;

- консультирует клиентов по вопросам, касающимся оказываемых услуг;

- принимает меры по предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций;

- рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием клиентов, проводит необходимые организационно-технические мероприятия;

- осуществляет контроль над соответствующим оформлением помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании;

- обеспечивает чистоту и порядок в помещении и на прилегающей к зданию отеля территории;

- контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены;

- информирует руководство об имеющихся недостатках в обслуживании клиентов, принимаемых мерах по их ликвидации;

- обеспечивает исполнение работниками указаний руководства гостиницы.

Гостиница имеет свои особенности организационной структуры ООО Город Отель «Салем». Например, отдел бронирования входит в состав коммерческого отдела, отдел закупок подчинен финансовому директору, банкетная служба включена в службу питания. Шеф-повар подчиняется непосредственно генеральному директору, а менеджер службы питания командует только официантами. Характеристика уровней управления гостиницы ООО Город Отель «Салем» представлена в таблице 14.

Таблица 14

Характеристика уровней управления гостиницы ООО Город Отель «Салем»

Уровень управления	Должность	Выполняемые функции	Удельный вес в кол-ве рук., %
1	**2**	**3**	**4**
	Генеральный директор	Оперативное управление деятельностью гостиницы, прием и увольнение работников, поощрение и наказание работ-	12,5

Высший		ников, ценовая политика, представительские функции	
	Главный бухгалтер	Бухгалтерская отчетность и контроль, ценообразование, управление затратами, формирование фондов оплаты труда и др.	12,5

Продолжение таблицы14

1	2	3	4
	Главный инженер	Управление хозяйственной деятельностью, эксплуатация основных производственных фондов, ремонт и обслуживание основных производственных фондов	12,5
Средний	Начальник службы пропускного контроля	Управление безопасностью, технической, экологической, экономической и др.	12,5
	Начальник службы приема и размещения	Организация и планирование работы службы приема и размещения, процедур бронирования, маркетинговой деятельности	12,5
	Инженер по охране труда	Организация труда и безопасность работы персонала	12,5
Низовой	Заведующий хозяйством	Организация и планирование материально-технического обеспечения, химической чисткой, организация обеспечения уборочных и других работ	12,5
	Зав. производством	Управление работой кухни и организация питания для постояльцев, обеспечение соблюдения стандартов обслуживания в сфере питания	12,5
Итого:			100

Как видно из данных в таблице 14, удельный вес в руководстве занимает администрация – это 37,5% доли от общего состава работников гостиницы. Такую же долю в 37,5% представляет средний уровень управления.

Низовой состав составляет 25% штата персонала в общей структуре управления гостиницей ООО Город Отель «Салем».

Функциональные обязанности всех сотрудников регламентируются должностными инструкциями, которые утверждаются генеральным директором.

Следует отметить, что структура управления требует доработки. Здесь не отражены маркетинговые функции, функции по управлению персоналом. Маркетингом занимается начальник службы приема и размещения, старший экономист отвечает за подбор кадров и за финансовую деятельность организации. Главный бухгалтер осуществляет контроль и ведение бухгалтерского учета, бухгалтер – учетом финансовых направлений и кадровым учетом на предприятии. Начальник службы пропускного контроля выполняет функции по обеспечению безопасности предприятия, т.е. за все меры предосторожности, связанные с функционированием организации.

Традиционный гостиничный цикл (бронирование – прибытие – размещение – проживание – выезд) можно разделить на 5 этапов в виде следующего неразрывного процесса, отраженного на рисунке 11.



Рисунок 11. Традиционный гостиничный цикл обслуживания гостей в ООО Город Отеля «Салем»

Гостиничный цикл ООО Город Отель «Салем» охватывает период времени от того момента, когда потенциальный клиент связывается по телефону или иным способом с гостиницей по вопросу бронирования номера, и до оплаты гостиничного счета с последующим проживанием и выездом из гостиницы

2.2. Система подбора и адаптации персонала в ООО Городе Отеле «Салем»

Подбор персонала в ООО Городе Отеле «Салем» начинается с просмотра сайтов: hh.ru, avito.ru и зарплата.ру. ООО Город Отель «Салем» размещает объявление о вакансии на сайтах после чего, либо находят самостоятельно кандидатов (на этих же сайтах), либо кандидаты сами на них выходят.

При просмотре резюме кандидатов менеджером по персоналу и руководителем подразделения, где открывается вакансия, обращается внимание только на опыт и на образование, большое внимание резюме не уделяется. Решение о выборе кандидата происходит после собеседования. После принятия решение руководитель подразделения, где открывается вакансия, звонит выбранному кандидату, где сообщается какие документы ему необходимо будет принести с собой и когда прийти.

Система подбора персонала в ООО Городе Отеле «Салем» простая и пока не совсем эффективная из-за небольшого опыта работы отеля. Для увеличения эффективности подбора персонала в отеле необходимо больше внимания уделять анализу резюме, так как многое можно понять о кандидате по составленному резюме. А также на собеседовании рекомендуется задавать больше профессиональных вопросов, таких как:

1) есть ли опыт работы в гостиничном бизнесе?
2) какие существуют особенности в размещении клиентов в отеле в зависимости от выбора категории номера? и т.п.

Выше перечисленные вопросы помогут управляющему ООО Город Отель «Салем» понять профессиональные знания кандидата и понять руководителю подходит ли отелю кандидат. После собеседования предоставить анкету кандидату для заполнения, где можно выяснить его личные качества, опыт работы, обра-

зование, отношение к командировкам и работе на выходных и другую интересующую информацию о нем. Возможно изучение психологического анализа кандидата для того, чтобы понять стрессоустойчивость кандидата.

Так как гостиничный бизнес имеет свою сезонность (в зимние праздничные каникулы и летом Москву посещает большое количество туристов и повышается спрос на гостиничные услуги), ООО Город Отель «Салем» часто пользуется услугой «лизинг персонал», предоставляемый компанией ГК «Наемная рабочая группа» (г. Москва). Лизинговое соглашение заключается между 3 заинтересованными сторонами – (компанией лизингополучателем), компанией, занимающейся поисков кадров для гостиницы (лизингодателем), и с самим работником. Использование возможностей лизинга персонала – одна из новых для российского рынка труда технология, она рассматривается как форма временного или срочного привлечения персонала со стороны.

Преимущества и недостатки лизинга персонала:

- освобождение службы персонала компании от административно-бумажной работы, которая связана с оформлением сотрудников, следовательно, это уменьшит объемы кадрового делопроизводства, а также исключит затрат на расчет заработной платы;

- уменьшение затрат на компенсационные пакеты (для временных сотрудников они либо не предусмотрены, либо минимальны);

- значительно уменьшиться юридическая ответственность перед сотрудниками и сократятся риски, которые связаны с выплатой компенсаций в случае их увольнения;

- возможность неограниченное количество раз менять работников, если они не подходят по тем или иным причинам. Это можно рассматривать как бесконечный испытательный срок;

- отсутствие простоев в случае, когда работник заболел или ушел в отпуск (по контракту его обязаны заменить на это время);

- возможность перевести понравившегося сотрудника к себе в штат после годового «испытания» бесплатно, то есть исключение затрат на подбор персонала как таковой.

По нашему мнению, использование «временного» персонала, альтернативных кадровых решений не является панацеей. Основные недостатки этой системы заключаются в следующем:

- кажущаяся дороговизна по сравнению со штатным персоналом. ООО Город Отель «Салем» приходится платить за услуги кадровому агентству в среднем от 15 до 20% от суммы фонда оплаты труда и Единого социального налога (ЕСН). Но, компания получает квалифицированный персонал в нужном количестве и за короткий срок. Отелю не приходится тратить время и деньги на обучение и поиск, поэтому дороговизну «временного» персонала можно рассматривать как величину относительную;

- некоторые моральные проблемы (это касается вывода персонала за штат) при переводе сотрудников в штат кадрового агентства. Эти вопросы удается решать в результате общения компании-рекрутера с руководством компании-клиента и с будущими сотрудниками, уделяя каждому столько времени, сколько нужно персонально ему, чтобы этот переход не казался человеку катастрофой;

- некоторое возможное снижение лояльности сотрудников по отношению к отелю.

Рассмотрим методы управления персоналом на исследуемом предприятии. Анализ методов, проводимых по отбору персонала в ООО Город Отель «Салем» представлен в таблице 15.

Таблица 15

Структура методик по отбору персонала в организации в ООО Город Отель «Салем» ООО Город Отель «Салем»[48]

Методы отбора персонала в отеле	Кол-во образовавшихся вакансий		Абсолютное откл.
	2 кв. 2018	3 кв. 2018	
Всего вакансий	5	3	-2
Поиск внутри организации	3	0	-3

[48] Источник: Кадровые отчеты ООО Город Отель «Салем» за 2018 г.

Объявления в средствах массовой информации, Интернет	0	3	3
Отбор сотрудников через рекрутинговые агентства	2	0	-2

Процедура подбора и отбора персонала в ООО Город Отель «Салем» осуществляется на основании «Положения о подборе персонала» (Приложение 3). Положение является внутренним документом, определяющим порядок поиска и подбора персонала для нужд отеля. Это положение является технологией, обязательной для исполнения при оценке всех без исключения кандидатов, каким бы предварительным образом они ни попали в ООО Город Отель «Салем». Схематично анализ вышеприведенных методик, проводимых по отбору персонала в ООО Город Отель «Салем» представим на рисунке 9.

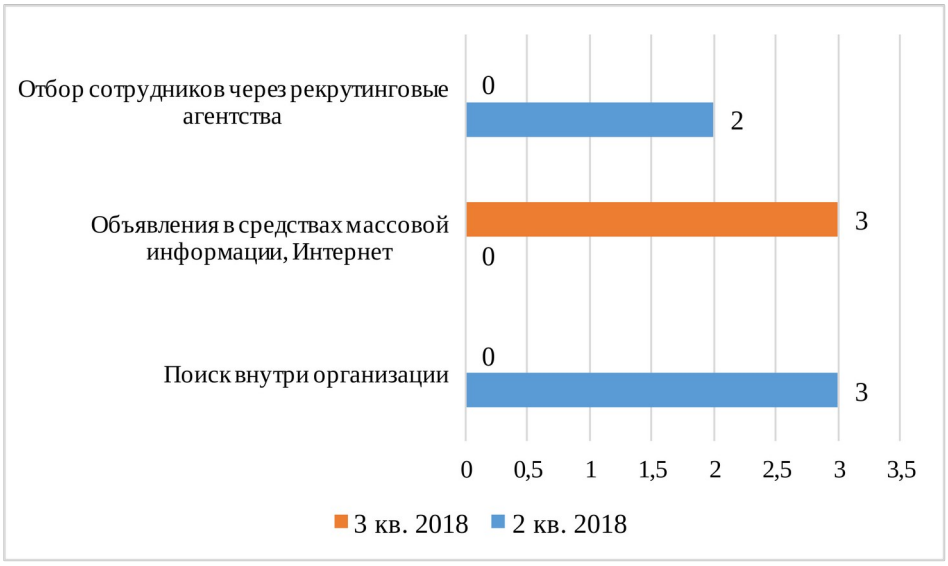

Рисунок 12. Структура мероприятий по отбору и подбору персонала

Из данных, представленных в таблице 15 и на рисунке 12, видно, что в компании наиболее применим метод «поиск внутри организации» во 2 квартале 2018 г. и закрыты данным методом – 3 из 5 вакансий, в в 3 квартале этот метод не применялся. Однако методом «Объявления в СМИ» закрыто в 3 квартале 3 вакансии из 3. Метод «Отбор сотрудников через рекрутинговые агентства» применялся только в начале организации гостиничной деятельности ООО Город Отель «Салем» с мая 2018 г. Этим методом закрыто 2 вакансии из 5.

Основные ошибки в подборе персонала ООО Город Отель «Салем»:

а) анкета, заполняемая на этапе подбора кадров громоздка, не учитывает специфику деятельности предприятия гостиничного бизнеса;

б) не разработаны критерии отбора;

в) собеседования с кандидатом носят формальный характер.

Адаптация персонала.

Для того, чтобы лучше понять проблемы, существующие в работе с персоналом в период адаптации, было проведено анкетирование среди работников ООО Город Отель «Салем», которые увольнялись в период адаптации, не проработав 3 месяцев. Для этого были проанализированы анкеты уволившихся сотрудников в 2018 году. Получены следующие результаты опроса представлены на рисунке 13.

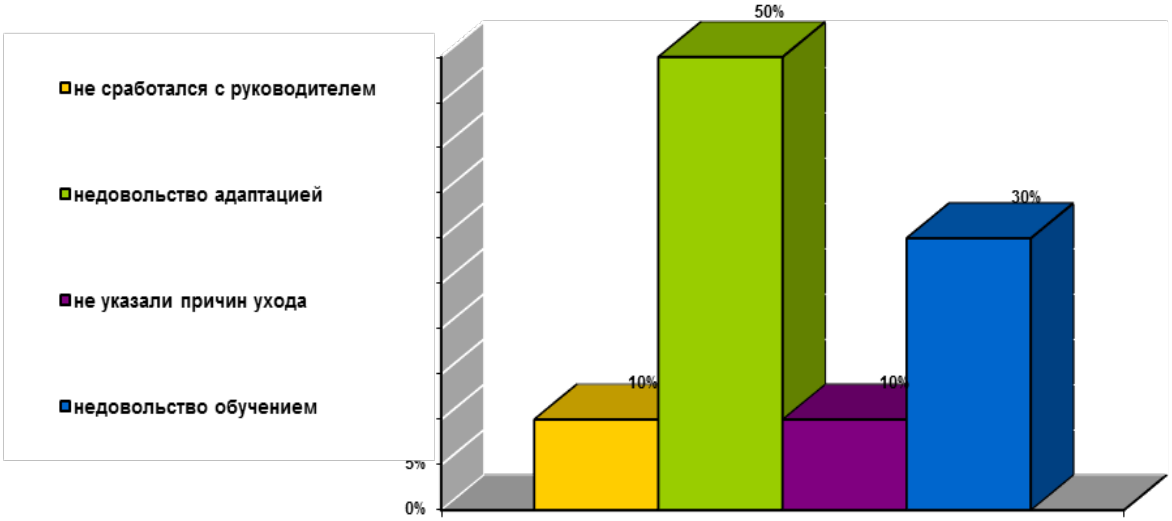

Рисунок 13. Причины увольнения сотрудников гостиницы в период адаптации во 2 и 3 квартале 2018 г.

- наибольшая доля персонала (50%) уволилась из-за недовольства процедурой адаптации;
- 30% – уволились, так как им не хватило нужных знаний для работы;
- 10% не сработались с руководителем;
- 10% – отказались указать причину ухода.

Исходя из причин увольнения персонала, работающих в ООО Город Отель «Салем», было проведено дополнительное анкетирование, целью которого стало

выяснение эффективности процедуры адаптации и обучения работающих сотрудников и прошедших период адаптации. Чтобы получить более достоверные ответы, анкеты заполнялись анонимно и опускались в специальный ящик, установленный в комнате отдыха для персонала.

Результаты анкетирования приведены на рисунке 14.

1. Отношение сотрудников ООО Город Отель «Салем» к пройденной процедуре адаптации.

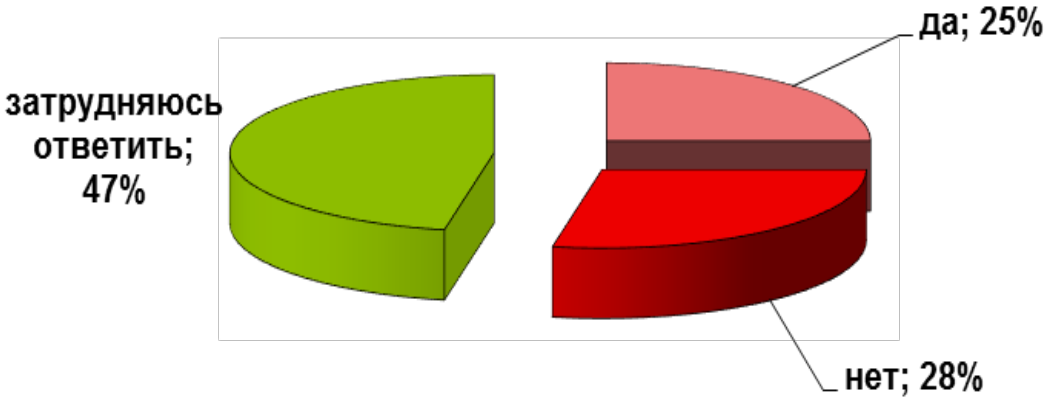

Рисунок 14. Отношение сотрудников к пройденной процедуре адаптации

Из ответов персонала (рис. 14), следует, что только 25% сотрудников легко прошли процедуру адаптации, остальным пройти адаптационный период было сложно.

Главной целью анализа системы управления адаптацией персонала является выявление ошибок в существующей системе адаптации от приема на работу до окончания испытательного срока, и их исправление для получения персоналом возможности к максимально полному и быстрому приспособлению в организации или нововведениям в гостинице.

Вышеупомянутая текучесть кадров в период адаптации сотрудников заставляет думать о том, что возникла проблема, требующая решения.

Кроме того, анализируя причины текучести кадров, как уже было определено выше в выпускной квалификационной работе, является неудовлетворение заработной платой. Не малозначительным фактором является недовольство системой нематериального поощрения, которая нами будет рассматриваться позже. Также необходимо проанализировать развитие персонала, в части адаптации, оценки и

обучения кадров. Следовательно, адаптация персонала проводится слабо и не организованно.

2.3. Система мотивации сотрудников ООО Города Отеля «Салем»

Действующая система мотивации персонала в ООО Город Отель «Салем», включающая материальную и нематериальную мотивацию, закреплена в «Положении о мотивации персонала» (Приложение 4).

Предприятие, согласно законодательству о труде и заработной плате, использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Так, ст.135, гл.21 Трудового Кодекса РФ гласит: «Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда»[49].

Система оплаты труда компании – повременно-премиальная. Заработная плата начисляется работникам за фактически отработанное время.

В таблице 16 представлена динамика и структура фонда оплаты труда ООО Город Отель «Салем».

Таблица 16

Динамика и структура фонда оплаты труда персонала ООО Город Отель «Салем» за 2 и 3 кварталы 2018 г.

Категория работника	Фонд оплаты труда, тыс. руб.
Фонд оплаты труда руководителей	1 852 470 ₽
Фонд оплаты труда специалистов	1 460 510 ₽
Фонд оплаты труда прочих служащих	1 351 220 ₽
Фонд оплаты труда рабочих, в т. ч.	1 932 660 ₽
Основных	1 515 020 ₽
Вспомогательных	598 500 ₽
Общий фонд оплаты труда	**8 710 380** ₽

Из таблицы 16 видно, что общий фонд оплаты труда в 2018 г. составил 8710380 тыс. руб. Посчитаем среднюю заработную плату работника отеля на ос-

[49] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу от 03.08.2018 № 315-ФЗ) // [Электронный режим]: Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683.

новании этих данных: 8 710 380 / 41 / 6 = 35 408 тыс. руб., где 41 – это количество работников отеля, – 6 месяцев (2 и 3 кварталы). Следовательно, средняя заработная плата на 1 работника в месяц составляет 35 408 тыс. руб., Эти данные мы будем учитывать далее в практической части настоящей выпускной квалификационной работе. Таким образом, система оплаты и стимулирования труда требует кардинального пересмотра и существенной доработки.

Кроме того, в ходе анализа мотивации персонала, было проведено анкетирование на предмет оценки уровня удовлетворенности работников отеля. В анкетировании принимали участие 36 чел., что составило 87% от состава всех работников. Бланк анкеты по изучению мотивации работников ООО Город Отель «Салем» представлен в Приложении 5.

Задачи исследования:

1. Выявить и проанализировать механизмы мотивации работников ООО Город Отель «Салем».

2. Исследовать факторы, влияющие на трудовые мотивы.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

Респондентам было предложено оценить степень удовлетворенности и важность отдельных факторов работы: заработная плата, премии, карьера, содержание труда, условия труда, отношения с коллегами, отношения с подчиненными, отношения с начальством, социальная значимость работы, напряженность работы, моральное удовлетворение от работы. Результаты оценки уровня удовлетворенности респондентов представлены в таблице 17.

Из данных таблицы 17 видно, что опрошенные наиболее не удовлетворены материальным вознаграждением, данный показатель отметили 90% участников опроса; показатель «потребность в условиях безопасности и социальный комфорт» – 85,7% респондентов.

Таблица 17

Оценка уровня удовлетворенности респондентов, %

Факторы	Уровень удовлетворенности				
	Полностью удовлетворен	**Скорее удовлетворен, чем нет**	**Не знаю**	**Скорее не удовлетворен**	**Полностью не удовлетворен**
Стремление к получению материального вознаграждения	5,2	4,8	-	-	90
Потребность в условиях безопасности и социальный комфорт	85,7	14,3	-	-	-
Потребность в хорошем отношении со стороны коллег	19,0	23,8	47,6	9,6	-
Потребность в уважении со стороны руководителя	-	95,2	4,8	-	-
Стремление к продвижению по службе	-	95,2	4,8	-	-
Желание избегать ответственности	-	81,0	14,3	4,7	-
Стремление проявить себя		19,0	57,2	23,8	„
Потребность в осознании общественной значимости своего труда	19,1	71,4	.	9,5	
Потребность в удовлетворении от хорошо выполненной работы		23,8	57,1	14,3	4,8
Желание проявить творчество в работе	9,5	14,3	42,9	33,3	-

Некоторая неудовлетворенность просматривается в таких факторах, как напряженность работы, социальная значимость и моральное удовлетворение. Половина респондентов затруднилась оценить удовлетворенность возможностями развития своей карьеры. Это, возможно, объясняется тем, что для большинства работников вопрос карьеры не является актуальным.

Важно выделить, что недостатки системы мотивации персонала ООО Город Отель «Салем» наиболее явно проявляются в периоды максимального повышения интенсивности работы. В эти периоды больших объемов продаж не хватает и невозможно обеспечить полноценно качественный уровень предоставления услуг по продажам. В свою очередь, руководству привлечь сотрудников к сверхурочной

работе на добровольных началах удается с трудом, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Соответственно максимально высокой выработки коллективом ООО Город Отель «Салем» не обеспечивается.

Ранее в работе выявлено, что текучесть кадров, которая в 3 квартале 2018 г. составила 7,5%, что отрицательно сказывается на работе гостиничного предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит, и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

Результаты опроса сотрудников о демотивационных факторах в ООО Город Отель «Салем» представлены на рисунке 15.



Рисунок 15. Демотивационные факторы в ООО Город Отель «Салем»

Из ответов персонала (рисунок 15) следует, что сотрудники компании недовольны уровнем заработной платы (60%), много тех, кого демотивирует отсутствие связи между выполняемой работой и оплатой труда (40%), а также несоответствие выполняемой работы имеющейся квалификации (33%), плохим соцобеспечением недовольны 7% сотрудников.

2.4. Система оценки и обучения персонала в ООО Городе Отеле «Салем»

Оценка персонала в ООО Город Отель «Салем» проводится один раз в 6 месяцев в форме аттестации. Проводится в три этапа:

а) анализ результатов работы за аттестационный период;

б) профессиональные тесты;

в) аттестационное интервью.

Среди недостатков в процедуре аттестации в ООО Город Отель «Салем» выделены следующие проблемы: оценка труда устаревшим методом, так как оцениваются не результаты труда персонала, а его стаж и квалификация в большей степени. Занимает процесс аттестации 3 дня и является утомительным для самих работников. По словам персонала, данная оценка не привносит в работу компании никаких изменений, кроме заполнения большого количества бумаг, также в условиях работы самого оцениваемого персонала не происходит никаких изменений.

Обучение и повышение квалификации персонала в ООО Город Отель «Салем» проводится на этапе испытательного срока (адаптационного периода). Тренинг проводит менеджер по персоналу 1-2 раза в месяц для вновь принятых работников в гостиницу (если был наем работников). В программу тренинга входят такие тематические направления, как «Знакомство с предприятием», «Знакомство с историей предприятия», «Изучение корпоративных правил», «Получение основ социального характера занимаемой должности в гостинице».

Кроме того, для персонала, занятого в руководящем составе, проводится обучении работников в сторонних учебных заведениях.

В таблице 18 рассмотрим затраты, которые организация произвела в мае 2018 г. при обучении работников в сторонних учебных заведениях.

Таблица 18

Затраты ООО Город Отель «Салем» на обучение работников в сторонних учебных заведениях в мае 2018 г.

Вид расходов	Май, 2018 г.
Обучение работников в сторонних учебных заведениях, тыс. руб.	1 600 000 ₽

Таким образом, из таблицы 18 видно, что ООО Город Отель «Салем» расходовало на обучение персонала в мае 2018 г. расходы составили 1 600 000 тыс. руб. Пока это единственные данные, что имеются по этому показателю в отеле. Других видов обучения в отеле за прошедшие полгода 2018 г. не проводились.

Данная сумма для небольшого гостиничного предприятия ООО Город Отель «Салем» является большой тратой, следовательно предприятию следует находить новые альтернативные подходы к обучению персонала гостиничного предприятия.

Таким образом, на обучение кадров ООО Город Отель «Салем» затратил большие средства, но при снижении финансовых показателей – отелю следует пересмотреть обучение и развитие персонала на более малозатратные методы.

Работники ООО Город Отель «Салем», которые работают с момента открытия гостиничного предприятия, хорошо знают специфику деятельности организации. Поэтому, необходимо заинтересовывать такие кадры в перспективе работать в организации долго. Удержание сотрудников также экономически обосновано – не теряются вложения, произведенные в работника, и нет необходимости идти на расходы, которые требуются при подборе и адаптации нового сотрудника. Чем выше у работника стаж на одном месте, чем лучших результатов он там достигает, тем он оказывается ценнее для гостиничного предприятия. Результаты проведенного анализа методов управления персоналом ООО Город Отель «Салем» представлены в таблице 19.

Таблица 19

Результаты анализа системы управления персоналом ООО Город Отель «Салем»

Оцениваемые элементы	Характеристика
1	2
Система подбора и отбора кадров	Выявлены негативные причины в подборе персонала: - анкета, заполняемая на этапе подбора кадров громоздка, не учитывает специфику деятельности компании - не разработаны критерии отбора - собеседования с кандидатом носят формальный характер
Адаптация	Наиболее веской причиной увольнения работников является неудовлетворение заработной платой. Не малозначительным фактором является недовольство системой нематериального поощрения, которая нами будет рассматриваться позже. Также необходимо проанализировать развитие персонала, в части адаптации, оценки и обучения кадров, следовательно не было программы по прохождению процедуры адаптации
Оценка	Среди недостатков в процедуре аттестации выделены следующие проблемы: - оценка труда методом аттестации, не достаточно эффективный метод оценки сотрудников; - не в полной мере раскрывает способности и потенциал сотрудников - сотрудники и их линейные руководители считают, что данный метод оценки – это пустая трата времени, т.к. изменений никаких в кадровую политику ООО Город Отель «Салем» не привносит
Обучение	Затраты ООО Город Отель «Салем» на обучение работников в сторонних учебных заведениях за период деятельности отеля расходы составили 160 тыс. руб. Данная сумма для небольшого гостиничного предприятия ООО Город Отель «Салем» является значительной тратой, и предприятию следует находить новые альтернативные подходы к обучению персонала предприятия
Мотивация труда	Заработная плата начисляется работникам за фактически отработанное время. Среди недостатков: - система оплаты и стимулирования труда требует кардинального пересмотрения и существенной доработки. Нельзя ждать от сотрудников эффективного труда за принципиально неверные подходы в оплате труда. - опрошенные наиболее удовлетворены материальным вознаграждением, данный показатель отметили 95,2% участников опроса; показатель «потребность в условиях безопасности и социальный комфорт» – 85,7% респондентов

Таким образом, в целом, систему управления персоналом ООО Город Отель «Салем» можно считать недостаточно эффективной, что подтверждают, как результаты проведенного анализа эффективности использования трудовых ресурсов в ходе прохождения практики, так и представленная в данной работе характеристика системы управления персоналом по основным направлениям кадровой работы.

Для совершенствования системы управления персоналом в ООО Город Отель «Салем», и с целью повышения эффективности методов управления персоналом, автором рекомендовано:

1) разработать мероприятия по совершенствованию стиля управления персоналом;

2) для подбора и отбора кадров разработать новую анкету кандидата.

3) совершенствовать проведение адаптации новых сотрудников,

4) усовершенствовать мероприятия по обучению персонала;

5) разработать новые формы мотивации персонала.

Важно отметить, что данные проблемы характерны для многих небольших производственных предприятий, где нет подразделения по развитию персонала, и функции управления персоналом сводятся в основном к организации только кадрового управления линейными руководителями.

2.5. Рекомендации по улучшению системы управления персоналом в ООО Городе Отеле «Салем»

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что методы управления персоналом в ООО Город Отель «Салем» не достаточно хорошо работают, вследствие чего на предприятии имеется высокая текучесть кадров.

В связи с этим, руководству ООО Город Отель «Салем» рекомендуется выполнить следующие решения:

1. Анкета, заполняемая на этапе подбора кадров громоздка. В связи с этим, разработаем новую анкету кандидата и представим в Приложении 6.

2. Адаптация персонала. Четкое описание процедуры первоначальной адаптации, ее формализация и внедрение позволит снизить в ООО Город Отель «Салем» текучесть кадров среди вновь прибывших сотрудников, подготовить их к реальным условиям труда.

Эффективная программа по адаптации должна содержать:

- цели и задачи процесса адаптации;
- планируемые результаты реализации программы адаптации;
- содержание всех планируемых мероприятий;
- график проведения мероприятий (сроки реализации программы в целом и каждого ее мероприятия конкретно, ответственные за проведение каждого мероприятия);
- порядок контроля проведения адаптационных мероприятий и подведения их итогов.

Оценка персонала. На основании выявленных проблемных зон в методах управления персоналом, внесем предложения мероприятий, направленных на оценку труда работников ООО Город Отель «Салем». Так, применение программы метода 360 градусов даст возможность проанализировать и выявить потенциал сотрудников ООО Город Отель «Салем».

Обучение персонала. Как показало исследование, обучение персонала в ООО Город Отель «Салем» должно охватывать пространство от абсолютно неподготовленного сотрудника, до специалиста, имеющего огромный профессиональный опыт, а также применять малозатратные методики.

Рассмотрим и обоснуем данные рекомендации подробно.

1. Адаптация персонала. Процедура совершенствования адаптации персонала в ООО Город Отель «Салем» призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь компании. В процедуре по работе с новичком ответственным за данный этап работы будет руководитель отдела, он же может быть и наставником. Чтобы внедрить программу работы с сотрудниками в период адаптации, рассчитаем издержки на применение данной программы. Данные приведем в таблице 20.

Таблица 20

Издержки ООО Город Отель «Салем» на организацию и проведение мероприятий по адаптации сотрудников

Статья расходов	Затраты, руб. по применению метода адаптации
Премия наставнику	5 000
Общехозяйственные расходы	2 000
Всего в месяц:	**7 000**
Расходы на разработку программы, разовая выплата	25 000
Всего в год:	**84 000**
Итого в год:	**109 000**

Как показали данные экономического расчета в таблице 20 от внедрения мероприятий по адаптации персонала компания понесет некоторые издержки, которые выражаются в расходах на мотивацию наставника, отвечающие за работу с кадровым составом, и линейного руководителя, а также расходы на канцтовары и хозяйственные нужды. В итоге издержки составят 109 000 руб. в год.

Исходные данные для расчета экономического эффекта от сокращения найма персонала за счет внедрения программы адаптации показаны в таблице 21.

Таблица 21

Данные для расчета экономического эффекта от сокращения найма персонала в год

Показатель	Условное обозначение	Значение	
		фактическое	ожидаемое
Количество нанятых служащих	$К_м$	6	3
Количество нанятых менеджеров	$К_с$	4	2
Дополнительные затраты на поиск и подбор новых сотрудников		60 000 руб.	12 000 руб.

Как показал социологический опрос, проводимый нами в ООО Город Отель «Салем», приступая к работе на новом месте, работник попадает под влияние множества факторов, от которых в разной степени зависят скорость и качество его адаптации к новой работе. В работе одной из проблем отмечено, что в ООО Город Отель «Салем» слабо развиты и практически не внедряются мероприятия по адаптации персонала, что также является рискогенным фактором в работе с персоналом. Риск может проявляться в неуспешности прохождения испытатель-

ного срока кандидата и скорого его увольнения, а значит, затрата необоснованных средств на поиск очередного кандидата.

Во избежание такой проблемы, в гостинице требуется обновление мероприятий по совершенствованию работы с персоналом, которые должны включать в себя организацию следующих мероприятий: четкое описание процедуры первоначальной адаптации, ее формализация и внедрение позволит снизить с 12% до 7,5% текучесть кадров среди вновь прибывших сотрудников. При этом, эффективная программа по адаптации должна содержать:

– цели и задачи процесса адаптации;

– планируемые результаты реализации программы адаптации;

– содержание всех планируемых мероприятий;

– график проведения мероприятий (сроки реализации программы в целом и каждого ее мероприятии конкретно, ответственные за проведение каждого мероприятия);

– порядок контроля проведения адаптационных мероприятий и подведения их итогов.

Из таблицы 21 видно, что значение фактических затрат, заложенных в резервный фонд по расходам на поиск и подбор новых сотрудников составляет 60000 руб., а ожидаемое значение этого показателя за счет снижения коэффициента текучести кадров составит в последующем 12000 руб.

Затраты на поиск и привлечение 1 работника составляют 6000 рублей.

Таким образом, затраты на поиск и подбор новых сотрудников сократятся на 48000 руб. Исходные данные для показателя коэффициента снижения текучести кадров сведены в таблицу 22.

Таблица 22

Исходные данные для расчета экономического эффекта от снижения текучести кадров

Показатель	Условное обозначение	Значение	
		фактическое	ожидаемое
1. Коэффициент дополнительной заработной платы	$К_д$	1,5	1,15
2. Коэффициент текучести кадров, %	$К_т$	13	7,5

Ожидаемые значения текучести кадров основаны на опыте других гостиниц, которые успешно проводят мероприятия по адаптации персонала. В среднем, снижение количества уволившихся сотрудников на начальном этапе (3 месяца) работы составляет 40-55% при условии проведения мероприятий по адаптации. Возьмем минимальное значение – 40%.

Определим риски внедрения данных мероприятий.

Предположим, что за предыдущие пять лет уровень рентабельности на планируемую реализацию гостиничных услуг по аналогичным предприятиям гостиничного бизнеса, при внедрении процесса обучения персонала составлял: 15%, 15%, 16%, 18%, 19%. Планируемый уровень рентабельности – 15%.

Сведем основные данные для наглядного представления эффекта от предложенных мер адаптации в таблицу 23.

Таблица 23

Экономический и социальный эффект от внедрения программы адаптации персонала

	Фактическое	Ожидаемое	Изменение
Затраты на программу адаптации	-	109 000 руб.	+109 000 руб.
Затраты на подбор персонала	60000 руб.	12000 руб.	-48000 руб.
Коэффициент текучести кадров	7,5%	2.0%	5.5%

Полезный эффект от внедрения программы адаптации виден отчетливо: при внедрении программы адаптации персонала на предприятии произойдет снижение текучести кадров на 5,5%, снижение затрат на поиск и подбор персонала не только полностью покрывает затраты на программу, но также компания экономит

61000 рублей. В масштабах компании – это не большие цифры, но эти деньги могут послужить источником финансирования других программ, таких как оценка персонала, которая нужна как связующий элемент предлагаемых мероприятий.

Проведение адаптации сотрудников позволит снизить коэффициент текучести кадров до 5%, что является хорошим показателем, учитывая тот факт, что данные меры дополнительного финансирования не требуют, даже получается экономия в размере 48000 рублей.

Рассчитаем экономический эффект этих мероприятий:

Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров определяется по формуле:

$$S_{тк} = \Delta k_{тк} \times H \times S_{по}, \quad (1)$$

где Sтк – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

Δктк – коэффициент, характеризующий снижение (увеличение) текучести кадров,

Н – численность персонала гостиничного предприятия, чел.;

Sпо – затраты на поиск, подбор и обучение на одного человека.

5.5*41*6000 = 1 353 000 руб.

Рассчитаем экономическую эффективность внедрения обучения персонала для ООО Город Отель «Салем». Для этого используем показатель ROI.

Показатель ROI – это показатель рентабельности инвестиций (Return on Investment) –один из важнейших показателей для маркетологов. Для нашего исследования необходимо знать, как вложения денежных средств в развитие творческого и интеллектуального потенциала персонала повлияют на рентабельность доход от продаж и валовую прибыль гостиничного предприятия. Традиционно, ROI рассчитывается так:

ROI = (Доходы от обучения персонала – Затраты на обучение) /
/ Затраты на обучение*100% (2)

Общие расходы ООО Город Отель «Салем» на обучение персонала на будущий отчетный период составят 12000 руб. на сотрудника. Финансирование расходов на обучение и развитие персонала осуществляется за счет создания фонда стимулирования и развития.

Опыт компаний, которые использовали в качестве обучения персонала такие методы как: повышение квалификации на специализированных курсах, наставничество, показывает, что прибыль компании после обучения сотрудников повышается в среднем на 0,1-10% в зависимости от эффективности обучения, а также от размеров компаний. Чем компания больше, тем меньшими изменениями характеризуется изменения прибыли. Компании, чей оборот составляет более миллиарда рублей, показывают изменения в пределах 2%.

Рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий. За основу возьмем минимальный процент увеличения прибыли гостиничного предприятия, то есть – 0,1%. Чистая прибыль в 3 квартале 2018 году составила 1733117 руб. Таким образом, ROI = (1733117 - 12000) /12000 х 100% = 1,43%. То есть, отдача на 1 вложенный рубль в обучение и развитие персонала в ООО Город Отель «Салем» составит 0,01 руб.

Оценка персонала. Каждый отмеченный этап работы сотрудника в ООО Город Отель «Салем» предполагает использование определенных методов оценки, рассмотрим их в таблице 24.

Таблица 24

Этапы работы сотрудника в ООО Город Отель «Салем» и методы оценки

Методы оценки	**Этапы работы сотрудника**						
	Подбор сотрудника на вакансию	**Окончание испытательного срока**	**Текущая оценка результатов труда**	**Перевод на новую должность**	**Решение об обучении**	**Формирование кадрового резерва**	**Решение об увольнении**
Аттестация			+			+	+
«360 градусов»		+	+	+	+	+	+
Ассессмент-центр	+		+	+		+	+

Примечание: (+ может применяться отдельно; – применяется только в сочетании с другими методами)

Как видно из данных таблицы 24 следует, что применение метода 360 градусов будет самым целесообразным в оценке персонала отеля. Чтобы внедрить предлагаемую программу работы с сотрудниками в период проведения оценки методом 360 градусов, рассчитаем затраты ООО Город Отель «Салем» на применение программы комплексной оценки сотрудников и результаты представим в табл. 25.

Таблица 25

Затраты ООО Город Отель «Салем» на организацию и проведение мероприятий по оценке сотрудников методом 360 градусов

Статья расходов	Затраты, руб. по применению метода оценки
Расходы на разработку программы, разовая выплата	30 000
Обучение сотрудника предложенным методам проведения оценки, разовая выплата	70 000
Выплата по договору заключенному со специалистом проведения оценочных мероприятий. мес.	5 000
Общехозяйственные расходы: расходы на бумагоносители, канцтовары	10 000
Привлечение стороннего специалиста для проведения оценки методом 360 градусов	30 000
Всего в месяц:	15 000
Расход на разработку программы обучения	100 000
Всего в год:	210 000
Итого в первый год	310 000

Результат программы по оценке персонала отеля составят затраты – 310000 руб. в год. Таким образом, затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию управления человеческими ресурсами в части оценки персонала в ООО Город Отель «Салем – 310000 руб. Также подчеркнем, что популярный метод 360 градусов может применяться едва ли не во всех управленческих ситуациях, требующих получения объективной, всесторонней и оперативной информации о профессиональных качествах сотрудника.

Обучение персонала.

В ООО Город Отель «Салем» затраты на обучение и развитие персонала входят в финансовый план организации.

В таблице 26 представлены расходы на внедрение системы тренингов в ООО Город Отель «Салем».

1. Привлечение к обучению компаний по проведению тренингов и обучению персонала.

Таблица 26

Расходы на внедрение комплексной системы тренингов в ООО Город Отель «Салем»

Расходы	Длительность времени
Административные расходы	2 дня (16 часов)
Аренда помещений	250 000
Кофе брейки	12 500
Расходы на материалы и реквизит	50 000
Затраты на подготовку, проведение, сопровождение тренинга	200 000
Итоговая сумма затрат	512 500

Таким образом, было предложено 5 тренингов соответственно, если взять среднюю величину стоимости проведения обучения и умножить ее на количество предложенных тренингов, то мы получим следующую сумму 512500 руб.

Безусловно, можно сократить и сэкономить на некоторых статьях расходов, но нужно не забывать, что обучение (тренинги) рассчитаны на небольшие группы от 3 до 5 человек.

Как было отмечено выше в выпускной квалификационной работе, в ООО Город Отель «Салем» отсутствует система доплат и надбавок стимулирующего характера за профессиональное мастерство. Автором настоящей выпускной квалификационной работы рекомендуется ввести:

- доплаты по возмещению дополнительных затрат труда для горничных и обслуживающего персонала, вызванных сверхурочными работами в высокий сезон;
- надбавки, стимулирующие профессиональное мастерство и стаж работы.

Произведем расчет затрат на установление доплат за условия труда работы для 41 чел., работающих 5 месяцев с повышенными плановыми показателями по

реализации гостиничных услуг, средний коэффициент составит 1,2.

Из анализа, проведенного во 2 главе, нам известно, что среднемесячная заработная плата труда 1 работника составила 35 408 тыс. руб.

Сумма затрат составит: 41 х 35 408 х 0,2 х 5 = 1 451 728 руб.

По данным исследований экономико-социологического характера производительность труда снижается на 10-15% по причине замены работника. Высокие показатели труда являются одним из основных показателей эффективности системы кадрового контроля на предприятии. Снижение текучести кадров увеличение стабильности и закрепление кадров ООО Город Отель «Салем» может быть достигнуто применением ежемесячных надбавок за стаж работы. Длительный стаж работы в компании способствует росту профессиональных навыков, опыта работ и росту производительности труда. Для закрепления наиболее квалифицированной части рабочих, имеющих опыт работы в данной сфере, вводится надбавка за непрерывный стаж работы, которая выплачивается как ежемесячная надбавка к должностному окладу и тарифным ставкам за стаж работы.

Численность работников ООО Город Отель «Салем» по состоянию на конец отчетного периода – 41 чел., средняя месячная зарплата 35 408 тыс. руб., средневзвешенная величина доплат 9,7%. Сумма затрат на доплаты за стаж работы составит: 35 408 х 41 х 0,097 х 11 = 1 549 431,25 руб.

Для повышения производительности труда работникам ООО Город Отель «Салем» предлагается установить надбавки за труд. Надбавки начисляются за фактически отработанное время сдельного или повременного тарифа. Устанавливаются надбавки в размере 5%, 10%. 15%.

За нарушение трудовой и производственной дисциплины или в связи с ухудшением показателей работы, а также при переходе на другую работу надбавка за труд – отменяется.

После внедрения предложенных мероприятий, не стоит ждать незамедлительного эффекта в первые три месяца. Это время выделяется на адаптацию но-

вых сотрудников сбытого отдела и перехода старых на новую систему. Изменения, вызванные внедрением, только формируются.

Определим риски внедрения данных мероприятий.

Для количественной оценки уровня риска можно использовать статистический метод.

Из расчета можно сделать вывод, что проект умеренно рискован, так как планируемая рентабельность составляет 15%.

В таблице 27 сопоставим затраты на проведение адаптационных и оценочных мероприятий с социально-экономическим эффектом, ожидаемым от проведения описанных мероприятий.

Таблица 27

Сопоставление затрат и результатов внедрения процессов адаптации и обучения

	Затраты		**Текучесть кадров**	
	По факту	**ожидаемые**	**По факту**	**ожидаемые**
Адаптация персонала	60000	12000	7,5%	5,5%
Обучение персонала	-	47400		
Всего	60000	59400		
Изменение		- 600		- 5.5%

Проведение усовершенствованных методов по подбору, адаптации, обучения, оценки и мотивации сотрудников отеля, позволит снизить коэффициент текучести кадров до 5.5%, что является хорошим показателем, учитывая тот факт, что данные меры дополнительного финансирования не требуют, даже получается небольшая экономия в размере 600 рублей.

Известно, что текучесть персонала в отчетном периоде на конец 3 квартала 2018 г. составила 7,5%. Снижение прогнозируется на 2% и составит 5,5%. В последствие, если применять разработанную технику расчета квот не только для основных профессий гостиничного предприятия, занятых в сфере предоставления услуг по приему, размещению и обслуживанию во время пребывания в отеле, а для других должностей, то уровень текучести постепенно снизится среди всех категорий работников отеля.

Произведем прогноз увеличения прибыли ООО Город Отель «Салем» на 2 года.

На практике, при удачном построении усовершенствованной системы управления персоналом и внедрении мероприятий по мотивации и стимулированию персонала, занимает на практике примерно 8 месяцев.

Результат зависит от того, насколько эффективно шли продажи гостиничных услуг в ООО Город Отель «Салем» до построения системы усовершенствованной системы управления персоналом.

Так, результаты таблицы 1 показали, что гостиничное предприятие из месяца в месяц снижает экономические показатели. Так, выручка от продажи своей продукции на конец 3 квартала 2018 г. снизилась на 0,97% по сравнению со 2 кварталом

Кроме того, мы выявили в 2018 г. высокую текучесть кадров в отеле: 7,5%. Поэтому, предложенные в ВКР мероприятия должны решить сложившиеся проблемные вопросы по управлению персоналом. И результатом рекомендаций может быть дальнейшее улучшение ситуации, которая уже была неплохой.

Результаты всех рекомендаций по совершенствованию методов управления персоналом в ООО Город Отеле «Салем» сведем в таблицу 28.

Таблица 28

Рекомендации по совершенствованию методов управления персоналом в ООО Город Отеле «Салем»

Рекомендации	Как осуществить	Результат применения
1	2	3
1. Усовершенствовать мероприятия по подбору и отбору кандидата	Анкета, заполняемая на этапе подбора кадров громоздка. В связи с этим, в ВКР разработана новая анкета кандидата	Новая анкета сэкономит время руководителя на собеседовании, информация, занесенная в анкету – четкая и отражает только главные характеристики соискателя
2. Совершенствовать проведение адаптации новых сотрудников	Эффективная программа по адаптации должна содержать:	от внедрения мероприятий по адаптации отель понесет издержки, которые выражаются в расходах на мотивацию менеджера по

Продолжение таблицы 28

1	2	3
	цели и задачи процесса адаптации; планируемые результаты реализации программы адаптации; содержание всех планируемых мероприятий; график проведения мероприятий (сроки реализации программы в целом и каждого ее мероприятия конкретно, ответственные за проведение каждого мероприятия); порядок контроля проведения адаптационных мероприятий и подведения их итогов	персоналу и линейного руководителя, а также расходы на канцтовары и хозяйственные нужды. В итоге издержки составят 109000 руб. в год. В результате внедрения программы ожидается снижение доли увольняющихся с 7,5% до 5,5%. Значение фактических затрат, заложенных в резервный фонд по расходам на поиск и подбор новых сотрудников составляет 60000 руб., а ожидаемое значение за счет снижения текучести кадров составит в последующем 12000 руб. Затраты на программу 310600 руб.
3. Усовершенствовать методы оценки персонала	Применение программы метода 360 градусов	Метод оценки 360 градусов вместо аттестации даст возможность проанализировать и выявить профессионально-деловой потенциал сотрудников ООО Город Отеле «Салем
4. Усовершенствовать мероприятия по обучению персонала	Обучение персонала в ООО Город Отеле «Салем»» должно охватывать пространство от абсолютно неподготовленного сотрудника, до специалиста, имеющего огромный профессиональный опыт, а также применять малозатратные методики	Укомплектованность персоналом приблизительно одинаковая, то получается, что затраты на обучение персонала составят 110000 руб. При оценке эффективности отдельных программ по управлению персоналом определяется влияние данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, экономия ресурсов и др.).
5. Разработать новые формы мотивации персонала	Внедрить опыт начисления надбавок в размере 5%, 10%. 15% за фактически отработанное время сдельного или повременного тарифа	Для стимулирования работникам ООО Город Отеле «Салем» предлагается установить надбавки за улучшение работы

После внедрения предложенных мероприятий, не стоит ждать незамедлительного эффекта в первые 3 месяца из 8-ми предполагаемых. Это время выделяется на адаптацию новых сотрудников и перехода работающего персонала на новую систему в управлении. Поэтому, изменения, вызванные внедрением новой системы по управлению персоналом, только формируются на протяжении 5 остальных месяцев.

Выводы по 2 главе

В связи с вышеизложенным рекомендуется:

1. Применение мероприятий по совершенствованию системы управлению персоналом в ООО Город Отель «Салем» для выполнения основной цели гостиничного бизнеса – повышения рентабельности предоставленных гостиничных услуг.

2. Экономический результат выразится в увеличении издержек, при внедрении современных методов управления персоналом в будущем периоде можно наблюдать:

- повышение ценности человеческих ресурсов ООО Город Отель «Салем»;
- повышение качества работы персонала и выработку механизма обратных связей между администрацией и сотрудниками ООО Город Отель «Салем».

3. Разработка и внедрение новых стандартов методов управления персоналом гостиничного предприятия ООО Город Отель «Салем» послужит стимулом к переходу на новую ступень развития действующей системы и будет вести к повышению эффективности работы гостиничного предприятия.

4. С целью совершенствования системы управления персоналом ООО Город Отель «Салем», были разработаны следующие мероприятия:

- для подбора и отбора кадров разработана новая анкета кандидата;

- представлена усовершенствованная схема организации проведения адаптации новых сотрудников и затрат на нее;
- представлены усовершенствованные методы оценки сотрудников гостиничного предприятия и затрат;
- представлены усовершенствованные методы по оценке деятельности персонала гостиничного предприятия;
- предложены усовершенствованные мероприятия по обучению персонала гостиничного предприятия;
- разработаны новые формы и методы мотивации персонала. гостиничного предприятия ООО Город Отель «Салем»

Заключение

По результатам проведенного исследования в выпускной квалифицированной работе, можно сделать следующие выводы.

Управление персоналом в гостиничном бизнесе – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование интеллектуальных и физических способностей работников при выполнении трудовых функций для достижения целей гостиницы.

Таким образом, в теоретической главе работы изучены теоретические вопросы управления персоналом в организации, в т.ч. на предприятиях гостиничного бизнеса рассматриваются методы управления персоналом, а также причины текучести кадров и основы организации борьбы с текучестью. И, несмотря на остроту этой проблемы во многих организациях, «программы сохранения персонала» пока являются редкостью.

В аналитической главе выпускной квалификационной работе в рамках исследования в ходе проведенного анализа эффективности использования трудовых ресурсов, выявлено, что систему управления персоналом гостиничного предприятия ООО Город Отель «Салем» можно считать недостаточно эффективной, что подтверждают, как результаты проведенного анализа эффективности использования трудовых ресурсов в ходе прохождения практики, так и представленная в данной работе характеристика системы управления персоналом по основным направлениям кадровой работы.

Для совершенствования системы управления персоналом в ООО Город Отель «Салем», и с целью повышения эффективности методов управления персоналом, автором рекомендовано:

- разработать мероприятия по совершенствованию стиля управления персоналом;
- для подбора и отбора кадров разработать новую анкету кандидата.
- совершенствовать проведение адаптации новых сотрудников,

- усовершенствовать мероприятия по обучению персонала;
- разработать новые формы мотивации персонала.

Важно отметить, что перечисленные проблемы характерны для многих небольших производственных предприятий, где нет подразделения по развитию персонала, и функции управления персоналом сводятся в основном к организации только кадрового управления линейными руководителями.

В практической главе с целью совершенствования системы управления персоналом ООО Город Отель «Салем», автором были разработаны следующие мероприятия:

- для подбора и отбора кадров разработана новая анкета кандидата;
- представлена усовершенствованная схема организации проведения адаптации новых сотрудников и затрат на нее;
- представлены усовершенствованные методы по оценке деятельности персонала;
- предложены усовершенствованные мероприятия по обучению персонала;
- разработаны новые формы и методы мотивации персонала.

Также проведена экономическая эффективность предложенных мероприятий, проанализированы все последовательные действия в стиле и методах управления персоналом в ООО Город Отель «Салем».

Цель выпускной квалификационной (бакалаврской) работы достигнута, задачи выполнены.

Список используемой литературы

Нормативные правовые акты

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016; с изм. и доп., вступ. в силу с 02.10.2016) // [Электронный режим]: Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу от 03.08.2018 № 315-ФЗ) // [Электронный режим]: Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683.

3. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.12.2016) // [Электронный режим]: Режим доступа: http://www.consultant.ru/ document/cons_doc_LAW_12462.

4. Закон РФ «О защите прав потребителя» от 07.02.1992 №2300-1 (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.07.2016; № 265-ФЗ) // [Электронный режим]: Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305.

Специальная литература

5. Анцупов А.Я, Ковалёв В.В. Социально-психологическая оценка персонала. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 355 с.

6. Балашева Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса / Е.А. Балышева. – М.: Вершина, 2014. – 290 с.

7. Быстров С.А. Организация туристской деятельности. Управление турфирмой: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.

8. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для СПО / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. - 2 - е изд. испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 249 с.

9. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учеб. пособие – 3– е изд., доп. – М. : форум : Инфра – М, 2017. – 205 с.

10. Исаева О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - 2 - е изд. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 244 с.

11. Орловская В.П. Технология и организация предприятий туризма: учеб. пособие. – М.: Кнорусс, 2013. –198 с.

12. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ: монография / А.Н. Прошина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 124 с.

13. Смольникова Н.С. Наставничество как социальный институт коммунистического воспитания: диссертация на соискание учёной степени кандидата философских наук. – Свердловск, 1984. – 134 с.

14. Терентьева Т., Имаева А. Подбор персонала. – М.: ЭКСМО, 2013. – 200 с.

15. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / под ред. А.А. Литвинюка. - 2 - е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 498 с.

16. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. - 2 - е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 526 с.

17. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа http://www.znanium.com]. – (Научная мысль). www.dx.doi.org/10.12737/monography_58fe0851975ab0.81878314.

18. Segalla M., Sauquet A., Turati C. Symbolic vs Functional Recruitment: Cultural Influences on Employee Recruitment Policy / European Management Journal, – 2017.

Печатная периодика

19. Волина В. Методы адаптации торгового персонала / В. Волина // Управление персоналом. – 2015. – №13. – С. 41-45.

20. Ковалёв М.А. Как оценить специалиста? [Текст] // Управление персоналом. – 2014. – №9. – С. 30-35.

21. Кошевенко С.В. Разработка программы Assessment Center карьерного потенциала сотрудников // Современные научные исследования и инновации. 2014. – №12. – С. 12-18.

22. Насибуллин Э.Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации // Образовательные технологии и общество. – 2017. – № 2. – С. 250-261.

23. Охорзин И.В., Акимова Т.И., Назаренко М.А. Применение принципов менеджмента качества для обеспечения социальной мотивации и улучшения качества трудовой жизни // Международный журнал экспериментального образования – 2013. – № 4. – С. 17-21.

24. Скрябина В.И. Анализ системы найма и отбора персонала / В.И. Скрябина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 37. – С. 45.

25. Советский энциклопедический словарь. – М.: Большая Советская Энциклопедия 1984. – С. 862.

26. Чемеков В. Диагностика компетенций в системе оценки персонала / В.Чемеков // Кадровик.ру. – № 4. – апрель 2011. – С. 62-63 (Режим доступа: http://elibrary.ru).

Ресурсы Интернет

27. Гостиничный бизнес в России: итоги года глазами профессионалов [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.ratanews.ru/hotels/hotels_29012013_2.stm.

28. Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом «pro-персонал» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.pro-personal.ru.

29. Методология управления персоналом организации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [НИЦИАМТ ФГУП «НАМИ», 2014]. – Режим доступа: http://cde.osu.ru/demoversion/course102/1_4.html.

30. Мотивация персонала // Электронный научно-практический журнал Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/tags/motivatsiya-personala.

31. Электронный журнал «Гостиничный бизнес»: http://tourfaq.net/hotel-business/predpriyatie-gostinichnogo-biznesa.

Приложения

Приложение 1

Штатное расписание ООО Город Отель «Салем» на 01.09.2018 г.

Структурное подразделение		Профессия (должность)	Кол-во шт. ед.	Оклад (тарифная ставка), руб.	Месячный фонд заработной платы, руб.	Годовой фонд заработной платы, руб.
Наименование	код					
Административно-управленческий аппарат (АУП)	01	Генеральный директор	1	90 000	90 000	1 080 000
		Главный инженер	1	30 000	45 000	540 000
		Зам. главного инженера	1	45 000	30 000	360 000
		Начальник службы приема и размещения	1	47 500	47 500	570 000
		Начальник службы пропускного контроля	1	45 000	45 000	540 000
		Зав. производством	1	65 000	65 000	780 000
		Заведующий корпусом	1	30 000	30 000	360 000
		Инженер по охране труда	1	20 000	20 000	240 000
		Итого:	**8**		**372 500**	**4 470 000**
Бухгалтерия	02	Главный бухгалтер	1	71 000	71 000	852 000
		Бухгалтер-кассир	1	47 500	47 500	570 000
		Итого:	2		94 700	1 422 000
Служба пропускного контроля	03	Инспектор службы пропускного контроля	9	40 000	360 000	4 320 000
		Инспектор службы пропускного контроля	2	35 000	70 000	840 000
		Итого:	**11**		**430 000**	**5 160 000**
Поэтажный персонал	04	Старшая горничная	1	32 500	32 500	390 000
		Сменная горничная	9	27 500	247 500	2 970 000
		Уборщица служебных помещений	1	22 500	22 500	270 000
		Разнорабочий	1	34 500	34 500	414 000
		Итого:	12		337 000	4 044 000
Техническая служба	05	Электрик	1	30 000	30 000	360 000
		Слесарь-сантехник	1	30 000	30 000	360 000
		Итого:	**2**		**60 000**	**720 000**

Продолжение Приложения 1

Обслуживающий персонал	06	Заведующий хозяйством	1	40 000	40 000	480 000
		Администратор	1	30 000	30 000	360 000
		Секретарь-референт	1	30 000	30 000	360 000
		Курьер	1	5 000	5 000	60 000
		Диспетчер	1	3 500	3 500	42 000
		Диспетчер	1	3 000	3 000	36 000
		Итого:	**6**		**111 500**	**1 338 000**
Итого по предприятию:			**41**		**1 405 700**	**17 154 000**

Приложение 2

Организационная структура управления ООО Город Отель «Салем»