МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

Высшая школа бизнеса, менеджмента и права

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему: **«Совершенствование деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент», г. Санкт-Петербург»**

по направлению подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Студент Марина Кирилловна Беркушкина

Руководитель к.э.н., доцент Татьяна Николаевна Лустина

2020 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, выводов, списка использованных источников, состоящих из 52 источников. Работа изложена на 80 листах печатного текста, содержит 12 рисунков, 10 таблиц и 7 приложений.

Ключевые слова: кадровая служба, управление персоналом, персонал, совершенствование кадровой службы, отель.

Актуальность темы: одной из главных проблем современных предприятий индустрии гостеприимства является недостаточное внимание, которое уделяется организации работы кадровой политики и ее дальнейшему совершенствованию в процессе функционирования гостиничного предприятия.

Объект исследования: ООО «Балтия отель менеджмент», г. Санкт-Петербург.

Предмет исследования: деятельность кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент», г. Санкт-Петербург.

Целью работы является совершенствование деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент», г. Санкт-Петербург.

В соответствии с данной целью в работе решаются следующие задачи:

1. Раскрыть понятие, задачи, структуру и функции кадровой службы предприятия.

2. Рассмотреть основные направления деятельности кадровой службы гостиничного предприятия.

3. Изучить методы оценки эффективности и совершенствования деятельности кадровой службы гостиничного предприятия.

4. Проанализировать и оценить эффективность деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент»

5. Разработать рекомендации по совершенствованию деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент» и оценить их эффективность.

При написании работы были использованы научные труды таких авторов как Анодина Н.Н., Зайцева Н.А., Иванов В.В.

Выявленные проблемы обусловили необходимость разработки комплекса рекомендаций по совершенствованию деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент», включающего мероприятия по повышению мотивированности сотрудников и снижению текучести кадров, а также по совершенствованию информационной поддержки кадровых бизнес-процессов гостиничного предприятия.

По итогам разработанных в данной работе предложений, можно сделать вывод, что они будут способствовать повышению эффективности кадровой работы в ООО «Балтия отель менеджмент» и, соответственно, совершенствованию деятельности всего гостиничного предприятия в целом.

Для решения поставленных задач в бакалаврской работе применялись такие методы исследования, как - эмпирическая база исследования.

REPORT

The final qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used, consisting of 52 sources. The work is presented on 80 pages of printed text, contains 12 figures, 10 tables and 7 appendices.

Key words: human resources, personnel management, staff, improvement of HR services to the hotel

Relevance of the topic: one of the main problems of modern enterprises in the hospitality industry is the lack of attention paid to the organization of the personnel policy and its further improvement in the process of functioning of the hotel enterprise.

The object of the research: LLC "Baltiya hotel management", Saint-Petersburg.

Subject of research: the activities of the personnel service of LLC "Baltiya hotel management", Saint Petersburg.

The purpose of the work is to improve the activities of the personnel service of LLC "Baltiya hotel management", Saint Petersburg.

In accordance with this goal, the following tasks are solved:

1. to Reveal the concept, tasks, structure and functions of the personnel service of the enterprise.

2. to Consider the main activities of the personnel service of the hotel company.

3. to Study methods for evaluating the effectiveness and improvement of the personnel service of a hotel enterprise.

4. Analyze and evaluate the effectiveness of the personnel service of LLC "Baltiya hotel management"

5. Develop recommendations for improving the activities of the personnel service of LLC "Baltiya hotel management" and evaluate their effectiveness.

When writing the work, scientific works of such authors as Anodina N.N., Zaitseva N. A., Ivanov V. V. were used.

The identified problems led to the need to develop a set of recommendations for improving the activities of the personnel service of LLC "Baltiya hotel management", including measures to increase employee motivation and reduce staff turnover, as well as to improve information support for personnel business processes of the hotel enterprise.

Based on the results of the proposals developed in this work, we can conclude that they will contribute to improving the efficiency of personnel work in LLC "Baltiya hotel management" and, accordingly, improving the activities of the entire hotel enterprise as a whole.

To solve the tasks set in the bachelor's work, such research methods as the empirical base of research were used.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....5

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....8
1.1. Кадровая служба предприятия: понятие, задачи, структура и функции 8
1.2. Основные направления деятельности кадровой службы гостиничного предприятия.....13
1.3. Методы оценки эффективности и совершенствования деятельности кадровой службы гостиничного предприятия.....16

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ООО «БАЛТИЯ ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».....21
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Балтия отель менеджмент».....21
2.2. Характеристика количественного и качественного состава персонала ООО «Балтия отель менеджмент».....27
2.3. Анализ деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент».....31
2.4. Анализ эффективности деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент».....38

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ООО «БАЛТИЯ ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».....46
3.1. Рекомендация по повышению мотивированности сотрудников и снижению текучести кадров.....46
3.2. Рекомендация по совершенствованию информационной поддержки кадровых бизнес-процессов.....51
3.3. Рекомендация по стимулированию персонала……53

3.4. Оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент».....55

Заключение.....62

Список используемых источников.....66

Приложения 71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы. Неотъемлемой частью работы каждого предприятия является организация кадровой службы. Подбор персонала важнейшая задача, решение который не только обеспечивает функционирование организации, но и ее будущий успех. В зависимости от того, насколько эффективно построена работа по отбору персонала, зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и востребованность предоставляемых услуг. Функционирование гостиничного предприятия также во многом зависит от того, насколько успешно подобран в нем персонал.

Персонал в индустрии гостеприимства является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью. В сфере гостеприимства от работы персонала зависит очень многое – качество сервиса, удовлетворенность клиентов, репутация, имидж и, в конечном счете, прибыль. Таким образом, эффективное управление кадрами превращается в одну из важнейших функций организации гостиничного бизнеса. И задача совершенствования работы с кадрами, осуществляемой кадровой службой – это одна из ключевых в концепции развития индустрии гостеприимства.

В условиях роста конкуренции в гостиничном секторе для каждого предприятия очень важно выстроить эффективную систему кадровой работы. Успехи ведущих мировых отелей в обеспечении высокого качества их быстрого восстановления, снижении затрат на предоставление

услуг и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные кадровые службы.

В настоящее время сфера гостиничного сервиса в России активно развивается, реализуя накопленный годами потенциал. Для полного становления гостиничного бизнеса, предприятиям стоит помнить о том, что сервис – это люди. И именно люди определяют то, на каком уровне будет качество сервиса предприятия. Так, в Санкт-Петербурге активно развивается гостиничный бизнес, чаще всего реализуясь через открытие отелей, относящихся к международным гостиничным цепям, где кадровая политика подчинена строгому соблюдению стандартов.

Гостиничный бизнес – это наиболее эффективные направления среди динамично развивающихся и перспективных структур в сфере услуг, которые могут стать фактором социально-экономического развития многих регионов России. Тем не менее, уже сегодня очевиден дефицит профессиональных и квалифицированных кадров.

Соответственно, актуальность темы настоящего исследования заключается в том, что без эффективной работы кадровой службы могут возникнуть проблемы при отборе квалифицированного персонала для выполнения задач гостиничного предприятия. На сегодняшний день одной из главных проблем современных предприятия индустрии гостеприимства является недостаточное внимание, которое уделяется организации работы кадровой политики и ее дальнейшему совершенствованию в процессе функционирования гостиничного предприятия. Высокие требования, предъявляемые к работе кадровой службы в сфере гостиничных услуг, обусловили актуальность данной бакалаврской работы.

Целью работы является совершенствование деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент», г. Санкт-Петербург.

Объект исследования: ООО «Балтия отель менеджмент», г. Санкт-Петербург.

Предмет исследования – деятельность кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент», г. Санкт-Петербург.

Для достижения цели бакалаврской работы необходимо решить следующие *задачи исследования:*

1. Раскрыть понятие, задачи, структуру и функции кадровой службы предприятия.

2. Рассмотреть основные направления деятельности кадровой службы гостиничного предприятия.

3. Изучить методы оценки эффективности и совершенствования деятельности кадровой службы гостиничного предприятия.

4. Проанализировать и оценить эффективность деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент»

5. Разработать рекомендации по совершенствованию деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент» и оценить их эффективность.

Методы исследования. Для решения поставленных задач в бакалаврской работе применялись такие методы исследования, как:

Эмпирическая база исследования. В качестве источников в работе использовались нормативные документы организации, документы внутреннего распорядка, а также периодика по теме исследований и монографии.

Структура работы. Исходя из поставленных целей и задач, бакалаврская работа состоит из введения, основной части, включающей 3 главы, заключения списка используемых источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Кадровая служба предприятия: понятие, задачи, структура и функции

В любой крупной организации существует система управления персоналом, так называемый отдел кадров, который занимается управлением кадрами и социальным развитием персонала, несмотря на то, что основную работу по необходимости персонала для обеспечения нужного объема работ и его профессиональной адаптации выполняют руководители структурных подразделений.

Управление кадров, управление персоналом, отдел кадров, отдел персонала – это организационные формы кадровых служб.

Кадровая служба – это структурное подразделение, уполномоченное осуществлять управление персоналом и организационно-методическое руководство мероприятиями по управлению персоналом, реализуемыми на предприятии [23, с.26].

Первый этап в создании каждой организации является разработка положения о кадровой службе. Положение включает в себя функции и задачи предприятия, а также права и обязанности сотрудников предприятия.

Оно состоит из таких разделов как: общее положение, задачи, структура, функции, взаимоотношения с разными подразделениями организации, права и ответственность сотрудников предприятия.

Функции кадровой службы:

- планирование трудовых ресурсов — определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии организации, поиск специалистов, создание резерва персонала;

- обеспечение кадрами – отбор кандидатов и отбор персонала из группы резерва;

- организация делопроизводства – составление и оформление кадровых документов (контрактов, приказов, трудовых книжек и др.), организация работы с ними (регистрация, контроль, текущее хранение, номенклатура дел, экспертиза ценности, подготовка и передача на хранение в архив);

- проведение аттестации сотрудников организации;

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;

- анализ движения и текучести кадров;

- выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее;

- координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению мер безопасности;

- управление дисциплиной [31, с.8].

Кадровая служба (отдел кадров) – это группа профессионально подготовленных специалистов, которые занимаются управлением персонала и разработкой, а также реализацией программ его развития.

Численность сотрудников кадровой службы напрямую зависит от численности штата организации. Деятельность кадровой службы определяется уровнем организационного, финансового и потенциального развития организации и целей руководителя [23, с.29].

Функции работников кадровой службы распределяются между работниками в зависимости от структуры организации. Например, ведением документации может заниматься один человек от отдела.

Эффективное использование профессиональных и квалифицированных сотрудников в соответствии с целями организации является основной задачей кадровой службы.

Организационная форма кадровой службы определяется штатной численностью сотрудников на предприятии.

При создании и определении числа сотрудников кадровой службы нужно учитывать такие факторы как: количество работников предприятия; кадровую политику (стратегию, тактику); тип предприятия; пол и возраст сотрудников; определяющие экономические показатели; отраслевую принадлежность предприятия; технологические особенности производства; концепцию управления персоналом; наличие региональной образовательной инфраструктуры; состояние регионального рынка труда; место предприятия в экономике (мировой уровень, государственный, региональный, местный); уровень профессиональной подготовки специалистов службы персонала [31, с.9].

Исходя из выше сказанного, организационные формы кадровых служб зависят от численности предприятия, их подразделяют на:

- самостоятельные структурные подразделения, которые подчиняются руководителю предприятия или заместителю;

- функции кадровой службы выполняется отдельный сотрудник предприятия;

- функции кадровой службы выполняются совместно с другой работой на предприятии [23, с.32].

Планируя количество сотрудников кадровой службы, необходимо определить вид организации и количество сотрудников в ней, так, например, в небольших компаниях до ста работников стоит обойтись двумя сотрудниками кадровой службы. В организациях средних размеров, достигающих пятьсот работников нужно создать кадровую службу из трех или четырех специалистов, а в крупных компаниях более тысячи сотрудников от семи до десяти работников службы персонала [39, с.34].

Полномочия кадровой службы включают в себя:

- требовать от всех подразделений организации представления необходимых для ее работы материалов;

- принимать работников, организации по вопросам перемещения и увольнения;

- взаимодействовать с другими организациями по вопросу подбора кадров;

- требовать от других подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров [31, с.10].

Свои непосредственные функции кадровая служба выполняет совместно с руководителем организации и руководителями структурных подразделений. Объем работ зависит от размера организации, от характера работы, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

На структуру и функции кадровой службы оказывает воздействие организационная культура, традиции. В настоящее время большинство организаций, включают в функции кадровой службы организацию оплаты труда, которая предполагает аттестацию рабочих мест и структуру оплаты труда, систему показателей труда, а также исследования анализа рынка труда. В России более половины сотрудников кадровой службы занимаются нормированием и оплатой труда, а в системах управления персоналом США больше всего сотрудников занято отбором, адаптацией и оценкой персонала [51].

В большинстве случаях задачи кадровой службы в организации определяются направлением кадровой работы. Исходя, из выше сказанного задачи кадровой службы подразделяются, на такие направления как:

- Учетно-контрольное направление кадровой службы (прием, учет и увольнение работников на предприятие, а также работу с временно отсутствующими сотрудниками, находящихся в отпусках, командировках и т.д.);

- Планово-регулятивное направление кадровой службы (подбор, отбор, расстановка, адаптация и перемещение сотрудников в организации);

- Отчетно-аналитическое направление кадровой службы (аналитическая работа и подготовка отчетов);

- Координационно-информационное направление кадровой службы (обучение и переподготовка сотрудников, а также архивная и справочная работа);

- Организационно-методическое направление кадровой службы (планирование кадровой работы, документирование деятельности сотрудников и т.д.) [23, с.41].

В основном задачи отдела определяются особенностью организации в целом, но при этом определяются нюансы каждой организации. К данным нюансам можно отнести: размеры, направления бизнеса, стратегические цели, стадию развития предприятия, численность сотрудников, а также особенности работы с персоналом.

Система управления персоналом включает в себя эффективность подбора и расстановки сотрудников; справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения; продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации; быстрое и эффективное решение личных проблем.

Современная кадровая служба ориентирована на два направления: стратегическое и тактическое. С помощью тактического осуществляется текущая работа отдела, анализируется состояние и планирование потребностей в кадрах, проводится тестирование, происходит разработка штатного расписания и т.д. На формирование кадровой политики ориентировано стратегическое направление [7, с.11].

Основная деятельность кадровых служб ориентирована на формирование трудовых ресурсов: планирование потребностей в кадрах и

организация мероприятий по набору кадров, разрешение конфликтов в организации и осуществление социальной политики [39, с.52].

Таким образом, кадровая служба – это обязательное звено организации предприятия и задач службы управления персонала, которые определяются направлением деятельности предприятия. Правильная и четкая организация кадровой работы является залогом процветания для каждой организации. Кадровая работа является основой для анализа и планирования потенциала предприятия.

1.2. Основные направления деятельности кадровой службы гостиничного предприятия

Кадры в индустрии туризма и гостеприимства являются важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. От сформированности профессиональных знаний гостиничного персонала, опыта и умения работать с людьми во многом зависит качество обслуживания клиентов и имидж самого предприятия. В связи с этим задача совершенствования кадровой работы является для индустрии туризма и гостеприимства одной из наиболее значимых [10, с.102].

Кадровая служба гостиничного предприятия – это совокупность специализированных подразделений в структуре гостиничного предприятия, функциональными обязанностями которой являются разработка и реализация кадровой политики в соответствии с общей корпоративной стратегией гостиницы (отеля).

Работа кадровых служб гостиничных предприятий включает в себя:

– устройство кадров предприятия (планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести и т. д.);

– усовершенствование сотрудников (профессиональное обучение и переобучение персонала, проведение аттестации и различных тренингов);

– улучшение организации труда и его поощрение, созданием безопасности условий труда [47, с.156].

В кадровой службе крупного отеля могут быть: директор (начальник отдела кадров), менеджер (специалист) по подбору персонала, менеджер (специалист) по обучению персонала (тренинг-менеджер), менеджер (специалист) по развитию персонала, менеджер (специалист) по социальному обеспечению (рис. 1).



Рисунок 1 – Организационная структура кадровой службы крупного гостиничного предприятия (штат от 500 чел.)

Представленная на рисунке 1 схема организационной структуры управления кадровой службы является типовой. В разных гостиницах она может быть сформирована по-разному.

В гостиницах с численностью персонала около 100 человек экономически целесообразно иметь в штате только одного сотрудника, занимающегося вопросами управления персоналом. Он может подчиняться непосредственно директору гостиницы или одному из его заместителей.

Кадровая служба в крупных гостиницах осуществляет разработку кадровой политики, подбор и отбор персонала, его адаптацию, обучение, проведение тренингов, учет движения персонала внутри компании,

формирование команды и корпоративной культуры, разработку мотивационных программ, аттестацию персонала. К ее функциям также относятся исследование кадрового потенциала сотрудников, формирование кадрового резерва, планирование карьеры сотрудников [22, с.219].

Функциональные обязанности сотрудников кадровой службы гостиничного предприятия приведены в Приложении А.

Кадровая служба является функционально-вспомогательным подразделением гостиничного предприятия. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании гостиничной услуги не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники кадровой службы выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т. д.

При сохранении прежних функций кадровых служб особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом [45, с.82].

Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих по комплектованию и подготовке кадров установлены Приказом Министерства строительства Российской Федерации, Департамента жилищно-коммунального хозяйства от 15.11.1994 № 1 (табл. 1) [5].

Таблица 1 – Нормативы численности руководителей, специалистов служащих по комплектованию и подготовке кадров для гостиничных предприятий категорий «3–4 звезды»

Количество койко-мест	Среднесписочная численность работающих			
	до 200	201–800	801–1500	101 и более
	Нормативная численность, чел.			
До 100	1 – 2	2 – 2,5		
101 – 300	2	3		
301 – 800	2 – 3	3 – 4		
801 – 1500		4 – 5	5 – 6	
1501 – 3000		5 – 6	6 – 7	8 – 9
3001 и более		7 – 7,5	8,5	9 – 10

Приведенные в таблице 1 нормы схожи с используемыми в зарубежных системах менеджмента – в службах управления персоналом зарубежных компаний в среднем занято 1–1,2 % общей численности персонала. Данные нормативы могут использоваться как ориентировочные при определении численности сотрудников отдела кадров. Однако далеко не все российские гостиничные предприятия придерживаются этих норм.

В своей деятельности работники кадровой службы гостиничного предприятия руководствуются Положением о кадровой службе, а также должностными инструкциями [45, с.84].

Деятельность кадровых служб предприятий индустрии гостеприимства невозможна без кадровой политики предприятия, которая определяет конкретные действия по управлению персоналом. Кадровая политика предприятия является частью общей политики организации и соответствует концепции ее развития.

1.3. Методы оценки эффективности и совершенствования деятельности кадровой службы гостиничного предприятия

Если результаты какой-либо деятельности нельзя измерить, то ею нельзя и управлять. Для эффективного управления гостиничным предприятием необходимо уметь управлять и самой службой, и

сотрудниками этой службы, а значит, уметь объективно оценивать результаты их деятельности.

Оценка эффективности системы кадровой работы организации – это систематический, четко организованный процесс, ориентированный на повышение результативности управленческого труда, поддержание конкуренции между управленческими подразделениями, соблюдение принципов социальной справедливости и оплаты труда. Оценка эффективности кадровых служб может выступать мощным инструментом роста результативности управленческого процесса. [18, с.24].

Регулярная оценка эффективности работы кадровой службы позволяет:

- выявлять проблемы, возникающие в ходе реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом, и активно воздействовать на текущее состояние системы;

- устанавливать направления изменений и выявлять наиболее важные факторы развития;

- отслеживать и корректировать неуправляемые процессы;

- принимать своевременные решения об изменениях и прогнозировать их воздействие на ключевые параметры системы;

- планировать дальнейшее совершенствование работы службы и других подразделений [34, с.63].

С нормативной точки зрения критерии оценки эффективности работы персонала гостиницы установлены Приказ Минкультуры России от 11.07.2014 № 1215 [6]. Эти критерии представлены в Приложении Б. Квалификационные баллы оказывают влияние на присвоение гостинице того или иного статуса (3 звезды, 4 звезды, 5 звезд). На основании этих показателей можно оценить существующее положение дел и выработать направления совершенствования работы в сферах подбора, обучения, знаний персонала. Кроме того, оценка результатов кадровой работы

должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства, а именно рост прибыли, дохода, снижение затрат и расходов ресурсов. Оценка деятельности кадровой службы опирается на определение того, насколько она способна положительно повлиять на достижение стратегических целей организации и выполнение поставленных перед службой задач.

Для оценки результатов труда кадровой службы гостиничного предприятия в целом и ее сотрудников в зависимости от направлений их деятельности может использоваться несколько групп показателей:

- показатели затрат на персонал в целом по гостинице (финансовые показатели);

- показатели результативности работы с персоналом в гостинице;

- показатели по отдельным направлениям деятельности службы персонала.

Примеры показателей по указанным группам представлены в Приложении В.

Второй подход к оценке эффективности деятельности службы управления персоналом основывается на расчете экономических показателей. Для этого используются такие показатели как текучесть персонала, экономическая результативность управленческой деятельности, средние затраты на подбор персонала. Нормальное значение текучести кадров у топ-менеджеров лежит в пределах от 0 до 2%. У управляющих среднего уровня норма возрастает до 8-10%. Текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20%. Норма для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала составляет 20-30%, а для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50% [40, с.230].

Еще одним методом данной группы является расчет показателя текучести кадров, который отражает соотношение общего числа

уволившихся к среднесписочной численности персонала по месяцам. Расчет данного показателя позволяет оценить уровень текучести кадров, соответственно, дополнительные затраты компании, связанные с этим, однако дает самое общее представление об уровне текучести и не позволяет конкретизировать сумму убытка от текучки или сумму сэкономленных денег в результате ее отсутствия [44, с.217].

Дополнить исследование по количественным показателям можно с помощью качественных методов. Например, реакция на обучение по Киркпатрику определяется получить обратную связь от учащихся. Плюсами данного метода являются простота и удобство оценки, а также возможность получить обратную связь от учащихся. Минусами являются большая доля субъективизма, а также тот факт, что при заполнении анкет учащиеся переходят в позицию эксперта, что может провоцировать реакцию полного перекладывания ответственности за результаты обучения на преподавателя [49, с.632].

К группе методов анализа вклада в реализацию стратегии компании относится оценка «опережающих показателей», которые отражают измерение не только итоговых показателей деятельности, но и опережающих, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения [48, с.84]. Она позволяет постоянно отслеживать вклад службы управления персоналом в продвижение к намеченным целям компании.

В качестве метода оценки также может рассматриваться бенчмаркинг. Главное преимущество бенчмаркинга состоит в том, что он позволяет измерить результаты в достаточно слабо измеримой сфере – управление человеческими ресурсами. Бенчмаркинг (от англ. benchmark – начало отсчета, зарубка) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, как правило, более успешных компаний [48, с.80].

Еще одним вариантом оценки может быть система сбалансированных показателей – Balanced ScoreCard (BSC) – система управления организацией, обеспечивающая возможность реализовывать ее стратегические планы за счет оперативного контроля и управления реализацией стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности [46, с.155]. Система BSC, наряду с традиционными системами, также включает в себя финансовые показатели как критерий оценки результатов деятельности.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ООО «БАЛТИЯ ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Балтия отель менеджмент»

Практические аспекты деятельности кадровой службы гостиничного предприятия изучались на примере ООО «Балтия отель менеджмент».

Отель «Балтия» – это современный отель в Выборгском районе Санкт-Петербурга на берегу Большой Невки, недалеко от центра города и основных достопримечательностей (Ботанического сада Петра Великого, крейсера «Аврора», Петропавловской крепости, Центрального парка культуры и отдыха им. с. м. Кирова).

Первых гостей отель принял в марте 2012 года. В настоящее время отель «Балтия» – это 90 комфортабельных номеров трех категорий, ресторан русской и европейской кухни, лобби-бар, конференц-зал, румсервис, детский уголок. В 2018 году была изменена концепция отеля и полностью обновлен ресторан. Дизайн отеля выполнен в морском эко-стиле и полностью созвучен названию [52].

Как юридическое лицо, отель «Балтия» – это ООО «Балтия отель менеджмент», зарегистрированное 22 сентября 2010 года регистрирующим органом Межрайонная инспекция ФНС России №17 по Санкт-Петербургу (ИНН 7802726086, ОГРН 1107847313200).

Юридический адрес: 194044, город Санкт-Петербург, улица Смолячкова, 5 1 лит. А, сайт: https://baltiyahotel.ru/

Генеральный директор предприятия: Шерстянникова О.В.

ООО «Балтия отель менеджмент» (отель «Балтия», г. Санкт-Петербург) осуществляет свою деятельность в сфере гостиничных услуг. Виды деятельности предприятия представлены в Приложении Г, из которого видно, что основным видом деятельности ООО «Балтия отель

менеджмент» является деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания (55.10).

Форма собственности ООО «Балтия отель менеджмент» – частная собственность.

Организационно-правовая форма компании – общество с ограниченной ответственностью (ООО), образованное на основании долевого участия его учредителей.

ООО «Балтия отель менеджмент» представляет собой самостоятельный субъект хозяйственной деятельности, который был образован на основе действующего законодательства с целью оказания услуг и удовлетворения потребностей потребителей.

Общество с ограниченной ответственностью «Балтия отель менеджмент» является юридическим лицом с уставным капиталом, который составляет 500 000 руб. и сформирован за счет вкладов учредителей.

Согласно п.3 ст.89 Гражданского Кодекса Российской Федерации [1] учредительным документом ООО «Балтия отель менеджмент» является его устав. Устав отеля, согласно п.3 ст.89 Гражданского кодекса Российской Федерации и п.2 ст.12 Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» [3], содержит основные сведения об Обществе (наименование, местонахождения, состав, размер и структура уставного капитала и т.д.), а также иные положения, не противоречащие Федеральным законам РФ.

Структура управления отеля «Балтия» представлена на рисунке 2, из которого видно, что ООО «Балтия отель менеджмент» использует линейно-функциональную структуру управления отелем. Система управления способствует решению функций управления. Линейно-функциональная структура управления в гостинице выбрана осознанно, так как в гостиницы аппарату управления приходится выполнять

множество часто повторяющихся процедур при сравнительно стабильных задачах и функциях.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Балтия отель менеджмент»

К компетенции генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью отеля «Балтия».

Администратор отеля, в соответствии с должностной инструкцией, должен: улучшать обслуживание посетителей, всегда совершенствуя службы в целях наилучшего удовлетворения потребностей потребителей, осуществлять сбыт номеров, вести балансовые гостевые счета, предлагать услуги типа доставки почты, факсов, посланий, а также местных и гостиничных новостей.

Менеджер службы общественного питания следит за работой обслуживающего персонала по подготовке залов. Осуществляет координацию и контроль качества обслуживания клиентов персоналом службы. Работает с жалобами клиентов. Осуществляет контроль за соблюдением стандартов гигиены. Ему подчинены: шеф – повар, повар, официанты, бармены.

Обслуживающий персонал возглавляет менеджер службы обслуживания. Ему подчинены горничные, электрик, уборщики, дворники,

швейцары. Менеджер службы обслуживания следит за чистотой номеров и в целом за чистотой отеля.

Управление ООО «Балтия отель менеджмент» – важный вид профессионально осуществляемой экономической деятельности, направленной на достижение целей отеля. Для успешной деятельности на рынке детально сформирована ассортиментная политика отеля, нацеленная на обеспечение экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия для успешной работы на рынке, а также на удовлетворение потребностей клиентов.

Отель «Балтия» оказывает своим гостям, как основные, так и дополнительные услуги. Основными услугами гостиничного предприятия являются услуги размещения. В отеле 90 номеров площадью от 17 до 32 квадратных метров четырех категорий (Одноместный комфорт, Стандартный классический – double и twin, Junior – студия, Улучшенный Бизнес, Люкс). Структура номерного фонда отеля представлена в таблице 2. Номера оснащены всем необходимым для комфортного проживания: удобная кровать, современная система звукоизоляции и кондиционирования, наличие рабочей зоны и санузла в каждом номере.

Таблица 2 – Категория номеров в отеле «Балтия»

Наименование номера	Категория номеров	Площадь номера	Цена за номер / сут.	Количество номеров
Комфорт	1-местный	17 кв. м	от 1 658 руб.	18
Стандартный классический (twin, double)	2-местный	18–19 кв. м	от 1 828 руб.	25
Джуниор сюит (студия)	2-местный	26 кв. м	от 6 069 руб.	23
Бизнес улучшенный	2-местный	18–19 кв. м	от 3 974 руб.	14
Люкс	2-местный (до 4 чел.)	35 кв. м	от 4 769 руб.	10

Помимо услуг проживания гостям отеля предоставляются услуги: Wi-fi; сувенирный магазин; аренда ноутбука; прачечная и химчистка; камера хранения багажа, круглосуточная служба безопасности, парковка;

гладильная комната; аренда конференц-зала. Важное место в ассортименте услуг отеля занимают услуги питания. Ресторан, расположенный на нулевом этаже гостиницы, предлагает своим посетителям достойный выбор блюд русской и европейской кухни: завтрак (шведский стол), бизнес-ланч, блюда a-la-carte. Для организации семейных и корпоративных мероприятий – варианты банкетного меню.

Конференц-зал отеля представляет оснащенный современным оборудованием многофункциональный зал-трансформер, где можно организовать разные типы рассадки до 60 человек и провести различные типы мероприятий (конференции, презентации, семинары, коворкинги и переговоры). Также есть возможности проведения кофе-брейков, фуршетов, комплексных обедов или ужинов по специальному меню от шеф-повара [52].

К основным услугам ООО «Балтия отель менеджмент» относятся услуги проживания. Их удельный вес составляет 70% (рис. 3). На поддерживающие услуги (платные дополнительные услуги) приходится 30%.

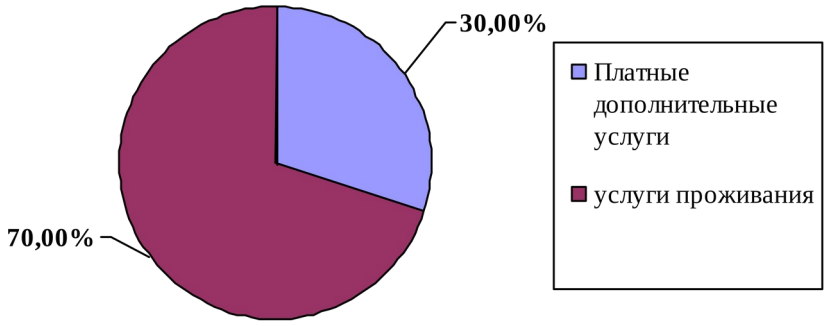

Рисунок 3 – Структура ассортиментных групп отеля «Балтия»

Анализ ассортиментной политики ООО «Балтия отель менеджмент» показал, что в ассортиментной политике гостиницы незначительная роль уделяется дополнительным услугам, которые могут приносить

дополнительную прибыль. Поэтому руководству отеля следует принимать соответствующие решения по их развитию.

Основной целью деятельности ООО «Балтия отель менеджмент», как коммерческого предприятия, является получение прибыли.

Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности отеля «Балтия», в том числе прибыли и рентабельности, представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Финансово-экономические показатели деятельности ООО «Балтия отель менеджмент» в 2018–2019 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	2018 г.	2019 г.	Изменения 2019 к 2018 г.	
				+/-	%
Выручка (без НДС)	Тыс. руб.	44744,3	48342,9	+3598,6	8,04
Себестоимость	Тыс. руб.	29119,2	28825,7	-293,5	1,1
Прибыль от реализации (валовая прибыль)	Тыс. руб.	15625,1	19517,2	+3892,1	24,9
Налог на прибыль (6%)	Тыс. руб.	937,5	1171,0	+233,5	24,9
Прибыль от продаж	Тыс. руб.	14687,6	18346,2	+3658,6	24,9
Чистая прибыль	Тыс. руб.	12484,5	15594,2	+3109,7	24,9
Общая рентабельность	%	53,66	67,71	+14,0	26,2
Рентабельность продаж	%	34,93	40,37	+5,44	15,6

Как видно из таблицы 3, выручка отеля «Балтия» в 2019 году увеличилась на 8%, а прибыль от реализации гостиничных услуг и чистая прибыль – почти на 25%. Общая рентабельность показывает эффективность деятельности отеля «Балтия». Данный показатель вырос в 2019 году на 26%, а рентабельность продаж – почти на 16%. Увеличение коэффициентов рентабельности в динамике может быть следствием роста платежеспособного спроса на услуги отеля.

Таким образом, результаты проведенного анализа свидетельствуют о достаточно высокой эффективности деятельности отеля «Балтия». Однако в настоящее время большой объем реализации гостиничных услуг обеспечивается за счет круга постоянных клиентов, в который входят преимущественно юридические лица. Среди клиентов компании не много физических лиц, так же отсутствует активная обновляемость клиентской

базы. Данная ситуация не является положительной для предприятия сферы гостиничных услуг в условиях высокой конкуренции.

2.2. Характеристика количественного и качественного состава персонала ООО «Балтия отель менеджмент»

В отеле «Балтия» работают 47 постоянных сотрудников, с которыми заключены трудовые договора. В таблице 4 предоставлена численность персонала отеля на конец 2019 года.

Таблица 4 – Сотрудники и их заработная плата в отеле «Балтия»

№	Должность	Кол-во, чел.	Сред. з/плата в мес., руб.	Фонд з/платы, руб.	График
1.	Директор	1	20 000	20 000	5/2
2.	Администраторы	4	15 000	60 000	1 сут. / 3 сут.
3.	Менеджеры	2	15 000	30 000	5/2
4.	Шеф-повар	1	15 000	15 000	5/2
5.	Повар	2	12 000	24 000	5/2
6.	Официант	4	10 000	40 000	5/2
7.	Бармен	2	18 000	36 000	5/2
8.	Горничная	14	10 000	140 000	1 сут. / 3 сут.
9.	Электрик	1	18 000	18 000	5/2
10.	Уборщица	8	16 000	128 000	2/2
11.	Дворник	2	16 000	32 000	5/2
12.	Швейцар	2	15 000	30 000	5/2
13.	Маркетолог	1	16 000	16 000	5/2
14.	Бухгалтер	2	17 000	34 000	5/2
15.	Инженер по ТБ	1	14 000	14 000	5/2
	Всего	47	X	637 000	

Таким образом, фонд оплаты труда отеля «Балтия» составляет 637 тыс. руб./мес. (7 644 тыс. руб./год). Средняя заработная плата сотрудников отеля составляет 13 553,2 тыс. руб.

Далее дадим качественную характеристику персонала гостиничного предприятия. В отеле «Балтия» работают 47 постоянных сотрудников, с которыми заключены договора. Также есть персонал, с которым заключены договора о взаимном оказании услуг (например, массажистки,

пианисты и т.д.). Структура персонала по гендерному признаку отражена на рисунке 4.

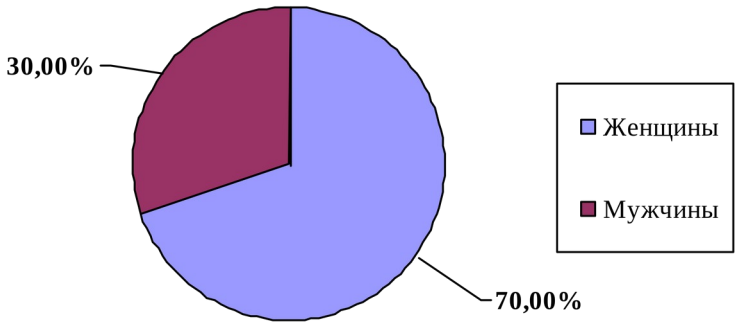

Рисунок 4 – Структура персонала отеля «Балтия» по гендерному признаку, %

Из рисунка 4 видно, что основную часть персонала отеля (70%) составляют женщины. Мужчины составляют лишь 30%.

Далее рассмотрим структуру кадрового состава отеля «Балтия» по возрасту (рис. 5).

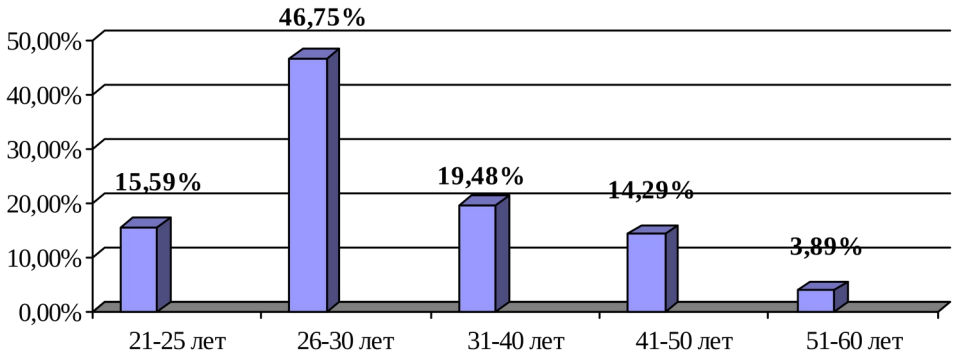

Рисунок 5 – Структура персонала отеля «Балтия» по возрасту, %

Из рисунка 5 видно, что в структуре персонала отеля «Балтия» можно выделить основной сегмент – более 60% сотрудников – служащие и специалисты, все относительно молодого возраста, в возрасте (от 21-до 30 лет, а возраст обслуживающего персонала, доля которого составляет менее 40%, варьируется в широких пределах, от 31 до 41 лет. Наиболее

многочисленная возрастная группа – это сотрудники в возрасте от 26 до 30 лет. Их доля составляет 46,75% (36 чел.).

В кадровом составе отеля «Балтия» преобладают сотрудники с высшим образованием (рис. 6). Их доля в структуре персонала составляет 48% (37 чел.).

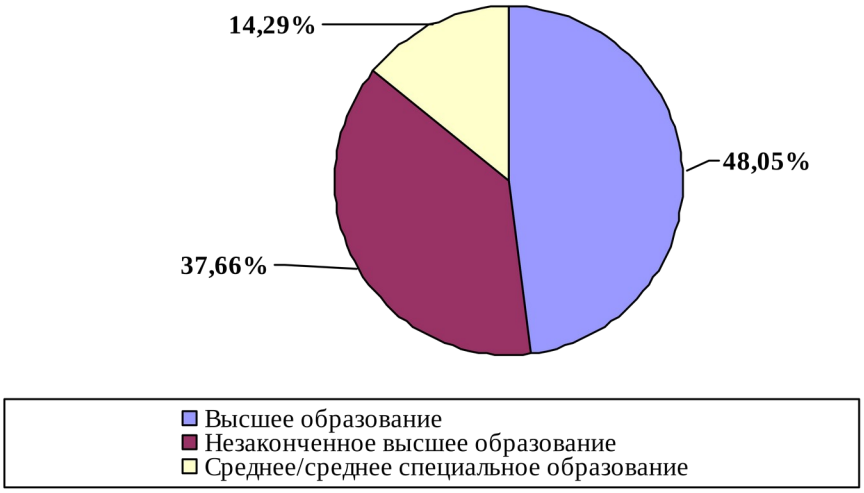

Рисунок 6 – Структура персонала отеля «Балтия» по уровню образования, %

Далее рассмотрим структуру кадрового состава отеля «Балтия» по возрасту. Как видно из представленной ниже диаграммы (рис. 7), основной стаж работы персонала отеля «Балтия» составляет до 5 лет (70%), из них: со стажем 4-5 лет – 40,26% и со стажем 1-3 года – 29,87%. Сотрудники, имеющие длительный стаж работы в данном отеле (более 5 лет) составляют менее 20% (14 чел.). Также в отеле достаточно большое количество молодых сотрудников, в частности со стажем до трех лет – почти 30% и со стажем менее 1 года – почти 12%.

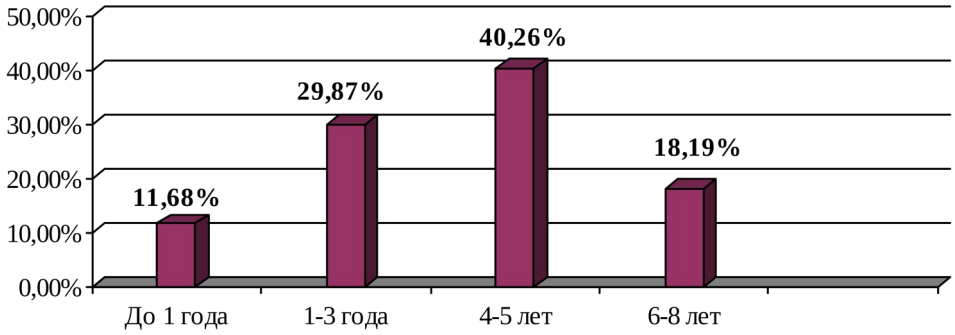

Рисунок 7 – Структура персонала отеля «Балтия» по стажу работу, %

Далее рассмотрим структуру персонала отеля «Балтия» по категориям (рис. 8).

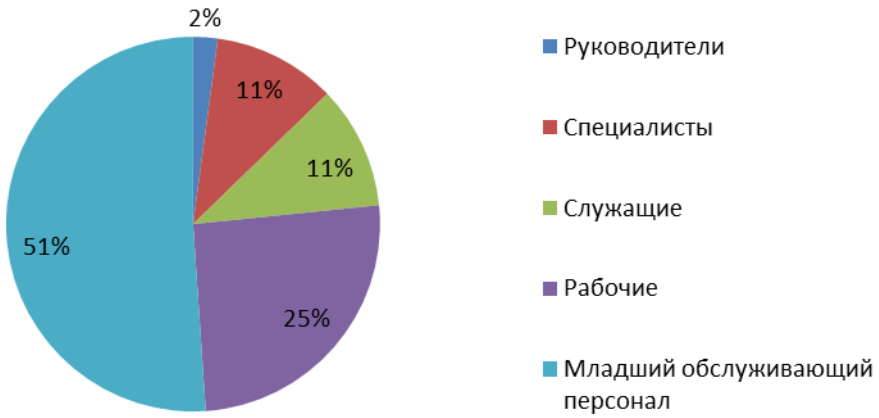

Рисунок 8 – Структура персонала отеля «Балтия» по категориям

Из рисунка 8 видно, что в структуре персонала отеля «Балтия» по категориям можно выделить основной сегмент – 51% сотрудников – младший обслуживающий персонал, 25% сотрудников составляют – рабочие, по 11% - служащие и специалисты и 2%- руководители.

Таким образом, большая часть кадрового состава отеля «Балтия» – это женщины. Руководство гостиничного предприятия руководствуется политикой привлечения молодых специалистов. Требуемые условия –

навык деятельности и знание иностранного языка. Несмотря на то, что многие работники имеют (или скоро будут иметь) высшее образование, это образование не всегда по профилю, и иногда не имеет никакого отношения к деятельности отеля. Основной стаж работы сотрудников в отеле составляет до 5 лет (70%). Количество сотрудников с длительным стажем работы (более 5 лет) незначительно (менее 20%). Это означает, что текучесть кадров в данном отеле большая, это может быть связано с различными аспектами, например, маленький размер заработной платы, бесперспективность карьерного роста. В связи с этим кадровая служба отеля «Балтия» вынуждена уделять много времени и внимания поиску новых сотрудников.

2.3. Анализ деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент»

В рамках дипломного исследования были изучены особенности и основные показатели кадровой политики ООО «Балтия отель менеджмент». Основная цель исследования заключалась в выявлении факторов, препятствующих росту производительности труда и приводящих к потерям рабочего времени и снижению заработной платы персонала.

Работа с персоналом исследуемого гостиничного предприятия осуществляется кадровой службой (отделом кадров). Структура, задачи и функции отдела закреплены в Положении об отделе кадров, утвержденном генеральным директором ООО «Балтия отель менеджмент».

Структуру и штатную численность отдела кадров утверждает генеральный директор гостиничного предприятия, исходя из конкретных условий и особенностей деятельности предприятия. Организационная структура отдела кадров отеля «Балтия» представлена на рисунке 9.

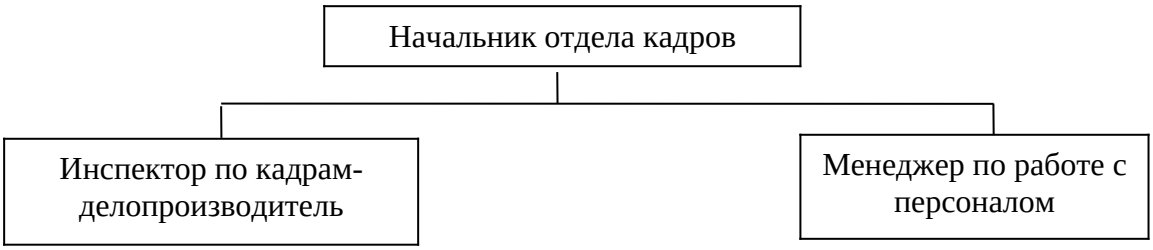

Рисунок 9 – Структура отдела кадров ООО «Балтия отель менеджмент»

В структуру отдела кадров входят: директор по подбору персонала (начальник отдела), менеджер по работе с персоналом и инспектор по кадрам-делопроизводитель. Данные сотрудники выполняют свои обязанности в соответствии с Положением об отделе кадров и должностными инструкциями. Руководство деятельностью отдела кадров отеля «Балтия» осуществляет начальник отдела – директор по подбору персонала.

Основной задачей работы с кадрами является обеспечение потребности отеля «Балтия» в кадрах, повышение квалификации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками гостиничного предприятия для создания коллектива с высоким потенциалом развития, способного успешно решать все сложные задачи для достижения целей деятельности отеля.

В соответствии с вышеперечисленными задачами основными направлениями деятельности кадровой службы отеля «Балтия» являются:

- формирование персонала;
- отбор, подбор и расстановка кадров;
- разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
- организация рабочих мест;
- оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда;

- создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха, анализ фотографии рабочего места;

- аттестация, оценка и рационализация рабочих мест;

- оплата труда.

Основными принципами кадровой политики ООО «Балтия отель менеджмент» являются:

1) Руководящие принципы: профессиональное и личностное развитие сотрудников; делегирование прав с целью достижения целей компании; вознаграждение выдающихся успехов; поощрение новаторства; управление на основе принципов сотрудничества.

2) Программы обучения и развития сотрудников: достойная оплата труда; привлекательный социальный пакет; соблюдение трудового законодательства; качественное обучение; перспективы профессионального и карьерного роста.

Организационная структура отеля «Балтия» постоянно совершенствуется с целью оптимизации затрат, улучшения управления всеми направлениями деятельности, повышения персональной ответственности за принятие решений на любом уровне управления.

В ООО «Балтия отель менеджмент» уделяется внимание вопросу мотивации сотрудников (система льгот, поощрений, бесплатное обучение, питание за счет компании, компенсация проезда, оплата мобильной связи, оплачиваемые отпуска и больничные листы).

Для организации характерен среднесрочный управленческий уровень планирования.

Таким образом, вышеперечисленные характеристики позволяют говорить о том, что данная организация отличается реактивным закрытым типом кадровой политики (Приложение Д) [11, с.116].

Анализ системы подбора и расстановки кадров в ООО «Балтия отель менеджмент», показал, что преимущественно используются следующие методы: метод подбора с помощью сотрудников, привлечения кадров через объявления в прессе, выезд в учебные заведения, с помощью сети Интернет, а также использование банка данных самопроявившихся кандидатов.

Рассмотрим основные функции управления кадрами, применяемые кадровой службой отеля «Балтия»:

1. Планирование. Основными планируемыми задачами отеля являются:

- достижение максимально возможных финансовых показателей за счет результативного управления, выполнение контрольных показателей;

- развитие и повышение уровня квалификации персонала с целью обеспечения максимально высокого уровня сервиса;

- предоставление максимального комфорта клиентам при предоставлении услуг в отеле.

2. Организация. При организации деятельности отеля особое внимание уделяется подбору квалифицированных сотрудников. Ведь персонал встречает, обслуживает, контактирует с посетителями. Справедливым подбором и подготовкой его обязаны заниматься грамотные менеджеры, владеющие мастерством управления и создания постоянно развивающейся структуры управления гостиницы. Ведь от организации структуры управления зависит, как будет развиваться этот бизнес, как будут относиться гости, и какое мнение они оставят от отеля.

3. Мотивация. Мотивация является одним из основных факторов, определяющих поведение сотрудников в трудовом процессе. Ее учет в системе управления персоналом требует особенного подхода к разработке определенных методов и технологий. Система стимулов определяется как

совокупность вознаграждений, заслуженных работником за выполнение конкретной работы с поставленной результативностью.

Менеджеры ООО «Балтия отель менеджмент» используют различные мотивирующие мероприятия для работников гостиницы:

- трудоустройство в соответствии с ТК РФ;
- 28 дней ежегодного отпуска;
- тренинги, семинары, конференции;
- официально выплачиваемая заработная плата;
- интересные задачи, возможности для профессионального развития;
- льготное питание в служебной столовой и ресторане отеля;
- при необходимости – проживание.

4. Координация. В отеле работает стандартизированный процесс, так как существует обусловленная технология обслуживания гостей. Поэтому сотрудники работают по назначенному графику и каждый выполняет свою работу в соответствии с должностной инструкции.

Как уже было сказано выше, основными кадровыми процессами (процессами работы с персоналом) в ООО «Балтия отель менеджмент» являются: кадровое планирование; подбор и расстановка персонала; мотивация и стимулирование персонала; обучение и развитие персонала; кадровое делопроизводство (организация работы с документами, которые касаются кадровых вопросов).

Важную роль в обеспечении этих процессов играет кадровый документооборот – движение документов от их составителя до исполнителя и отправки в архив по выстроенным информационным цепочкам. Рассмотрим кадровые процедуры организации, в результате которых создаются определенные виды кадровых документов (табл. 5).

Таблица 5 – Документы, обращающиеся в кадровом делопроизводстве ООО «Балтия отель менеджмент»

Кадровая процедура	Перечень документов
1	2
1. Документирование общих вопросов управления трудовым коллективом и расстановки кадров	– правила внутреннего трудового распорядка; – штатное расписание.
2. Документирование заключения трудового договора и приема на работу	– заявление о приеме на работу; – трудовой договор; – приказ о приеме работника (работников) на работу; – личный листок по учету кадров (анкета); – автобиография; – резюме.
3. Документирование предоставления отпусков работникам	– график отпусков; – заявление о предоставлении отпуска; – приказ о предоставлении отпуска.
4. Документы о переводе на другую работу	– заявление о переводе; – приказ о переводе.
5. Документы о поощрении работников	– представление о поощрении; – приказ о поощрении.
6. Документы о наложении дисциплинарных взысканий	– объяснительная записка работника; – докладная записка руководителя структурного подразделения; – приказ руководителя о наложении дисциплинарного взыскания.
7. Документирование прекращения трудового договора и увольнения с работы	– заявление об увольнении; – представление о расторжении трудового договора; – приказ о прекращении действия трудового договора.
8. Документы по защите персональных данных работников	– положение о защите персональных данных работников.

Особое внимание сотрудниками отдела кадров уделяется порядку ведения трудовых книжек, которые в соответствии со ст.66 ТК РФ являются основными документами для расчета трудового и страхового стажа работника.

В отделе кадров ООО «Балтия отель менеджмент» организация работы с документами включает в себя: регистрацию, систематизацию документов и учет кадровых документов, формирование и оформление

дел, их текущее хранение и сдачу в архив. В настоящее время в организации используется журнальная форма регистрации для регистрации документов.

Основные виды кадровой документации в организации за 2019 г. – о заключении трудового договора – 3%, документы о переводе работников – 1%, о предоставлении отпусков – 55%, о поощрении работников – 5%, наложение дисциплинарных взысканий – 1%, о расторжении и увольнении – 2%. Данные отчетности за 2017–2019 гг. представлены в виде диаграммы на рисунке 10.

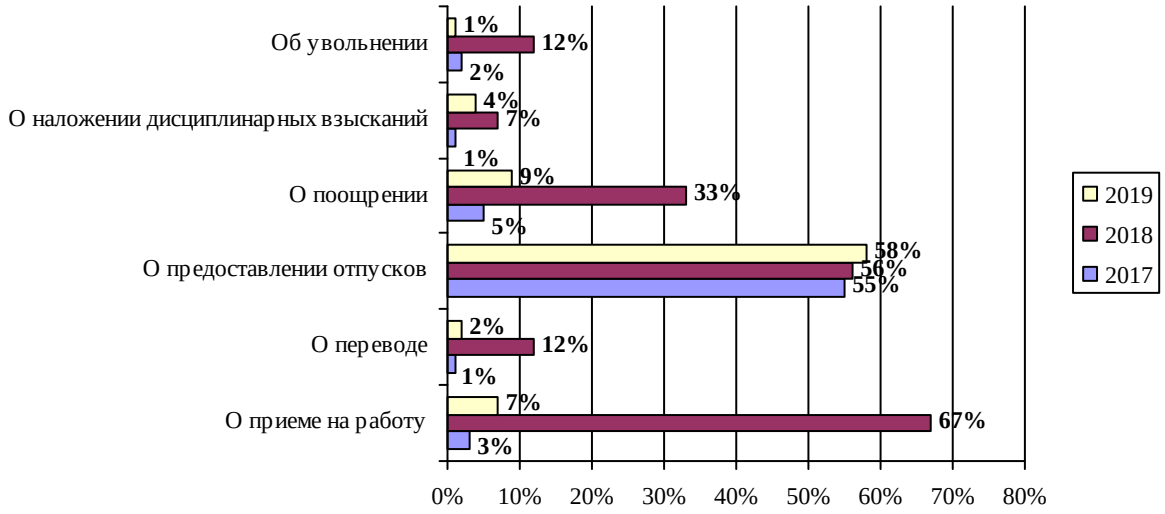

Рисунок 10 – Количество кадровой документации в ООО «Балтия отель менеджмент» за 2017–2018 гг.

Отталкиваясь от показателей, представленных выше, можно сделать вывод, что за последние три года количество документов о переводе и увольнении фактически никак не изменялось. Проанализировав объем документации можно сделать вывод, что большинство документов оформляется о приеме на работу и предоставлении отпусков.

Проведенный анализ показал, что недостатком существующего порядка контроля за исполнением документов является то, что формируемые базы не сведены в одну единую и в каждом подразделении ведется своя база. Контроль исполнения документов проводится не в

полном соответствии с существующими требованиями. Также к недостаткам можно отнести то, что база данных (электронный журнал), формируемая в процессе регистрации, не используется для ведения контроля, это приводит к дублированию ввода информации документов.

2.4. Анализ эффективности деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент»

Эффективность работы с кадрами организации определяет, прежде всего, климат в коллективе и, как следствие, лояльность персонала. Лояльный сотрудник способствует снижению текучести кадров, повышению эффективного функционирования организации, уменьшению вероятности конфликтов в коллективе, качественному обслуживанию потребителя, укреплению лидерских позиций с помощью новых средств получения преимуществ перед конкурирующими компаниями, что в свою очередь приводит к развитию компании и, как следствие, к увеличению ее прибыли. Соответственно, лояльность играет важную роль в кадровой политике предприятия и обеспечение его безопасности [50, с.152].

Показателем лояльности персонала, как индикатора эффективности кадровой работы гостиничного предприятия, является уровень его текучести. Для определения текучести кадров в ООО «Балтия отель менеджмент» был проведен анализ динамики численности персонала (табл. 6).

Таблица 6 – Данные для анализа движения персонала гостиницы.

Показатель	2017	2018	2019	Изменение за 3 года, %
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность, чел.	46	46	47	102,17
На начало года, чел.	45	46	46	100,00
Принято в течение года новых работников, чел.	12	12	13	108,33
Выбыло работников, всего	13	12	12	92,31

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
в том числе: - по собственному желанию, чел.	10	11	9	90,00
- за нарушение трудовой дисциплины, чел.	3	1	3	100,0
Численность на конец года	46	46	47	102,17
Оборот по приему, %	26,1	26,1	27,7	106,13
Оборот по выбытию, %	28,3	26,1	25,5	90,11
Текучесть кадров, %	21,7	23,9	19,1	88,02
Коэффициент постоянства кадров, %	71,7	73,9	74,5	103,91

Для исследования движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему (Кпр)

Кпр = количество принятого на работу персонала / среднесписочная численность персонала * 100% (1)

Рассчитаем коэффициент оборота по приему в отеле «Балтия»:

- $Кпр._{2017} = 12/46 * 100\% = 26,1\%$
- $Кпр._{2018} = 12/46 * 100\% = 26,1\%$
- $Кпр._{2019} = 13/47 * 100\% = 27,7\%$.

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв)

Кв = количество уволенных по всем причинам / среднесписочная численность персонала * 100% (2)

Рассчитаем коэффициент оборота по выбытию в отеле «Балтия»:

- $Кв._{2017} = 13 /46 * 100 = 28,3\%$
- $Кв._{2018} = 12 /46 * 100 = 26,1\%$
- $Кв._{2019} = 12 /47 * 100\% = 25,5\%$.

3. Коэффициент текучести кадров (Кт)

Кт = численность уволившихся по собственному желанию / среднесписочная численность персонала * 100% (3)

Рассчитаем коэффициент текучести кадров в отеле «Балтия»:

- $Кт._{2017}$ = 10 / 46 * 100% = 21,7%

- $Кт._{2018}$ = 11 / 46 * 100% = 23,9 %

- $Кт._{2019}$ = 9 / 47 * 100% = 19,1 %

4. Коэффициент постоянства кадров (Кпост)

Кпост = (среднесписочная численность персонала – кол-во уволенных по всем причинам) / среднесписочная численность * 100% (4)

Рассчитаем коэффициент постоянства кадров в отеле «Балтия»:

- $Кпост._{2017}$ = (46 – 13) / 46 * 100% = 71,7%

- $Кпост._{2018}$ = (46 – 12) / 46 * 100% = 73,9%

- $Кпост._{2019}$ = (47 – 12) / 47 * 100% = 74,5%.

На основании анализа рассчитанных показателей можно сделать следующие выводы. Коэффициент текучести кадров на предприятии достаточно высокий, однако наблюдается его снижение (с 21,7% в 2017 г. до 19,1% в 2019 г.). В основном увольняются сотрудники из числа обсуживающего персонала. Состав администрации за три год работы не изменялся. Коэффициент постоянства кадров имеет тенденцию к увеличению – с 71,7% в 2017 году до 74,5% в 2019 г. Однако на данном предприятии данный коэффициент имеет низкое значение из-за высокой текучести кадров.

Одним из основных минусов гостиничного бизнеса при управлении персоналом является отсутствие стабильности для работников на многих предприятиях. Непрерывное развитие и структурные изменения, усиление конкуренции, внедрение новых технологий ведут за собой снижение доли низкоквалифицированного труда. Проведя анализ использования трудовых ресурсов ООО «Балтия отель менеджмент» можно сказать, что в организации создаются рабочие места, но и одновременно сокращается численность сотрудников. Так, период с 2017–2019 гг. наблюдается увеличение работников, уволившихся по собственному желанию. Причина

достаточно высокой текучести персонала отеля «Балтия», в первую очередь, заключается в недостаточно эффективной организации кадровой работы с персоналом.

Для определения причинности проблемы, необходимо выделить мотивы, движущие человеком для смены работы. В качестве основных были выявлены наиболее распространенные жалобы со стороны сотрудников отеля:

- низкий уровень заработной платы;
- неудовлетворенность работников условиями труда (тяжелые условия, график работы);
- невозможность повышения образования и квалификации.
- отсутствие возможности карьерного роста;
- проблемы, связанные с общением в коллективе или гостями.

Таким образом, проведенное исследование показало, что проблема текучести персонала характерна для ООО «Балтия отель менеджмент». Текучесть кадров в организации объясняется несколькими основными причинами. Одной из них можно назвать то, что сотрудник, достигнув определенного уровня, не может реализовать свои амбиции и получить повышение по службе, поскольку руководящих должностей всегда ограниченное количество. Также в списке причин лидировали: отсутствие четких планов развития карьеры, невысокая заработная плата, слабая зависимость между вознаграждением и результатами работы.

С целью выявления уровня лояльности поведения сотрудников отеля «Балтия» было проведено тестирование, в основе которого был использован «Опросник организационной лояльности» Л. Портера, Р. Маудэ, Р. Стирса (Приложение Е) [12]. Данный опросник является одной из наиболее распространенных самооценочных методик.

По результатам тестирования сотрудников предприятия были выявлены уровни лояльности (рис. 11):

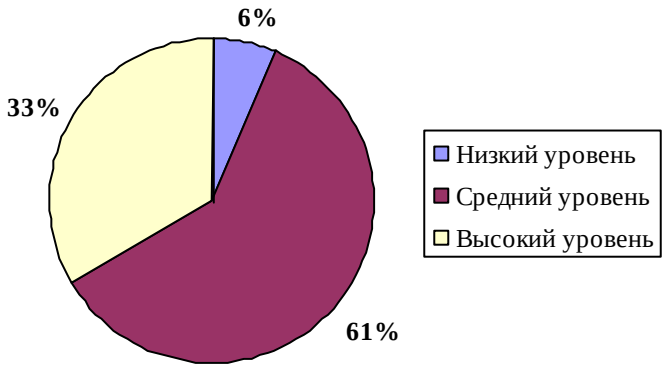

Рисунок 11 – Уровни организационной лояльности сотрудников ООО «Балтия отель менеджмент»

Из рисунка 11 видно, что из 100% респондентов только 6 % имеют низкий уровень лояльности. Для таких людей характерно несоблюдение правил и норм, выполнение только функциональных обязанностей, они не имеют желания работать только в этой компании. Такой результат говорит о том, что у организации могут возникнуть дополнительные угрозы, связанные с кадровой безопасностью.

Большинство, а именно 61%, имеют средний уровень лояльности. Это говорит о том, что респонденты стремятся проявлять инициативу, находить решение в любой ситуации, проявляют заботу о благе и ресурсах компании, но при появлении каких-либо угроз, персонал может не справиться.

31% респондентов имеют высокий уровень лояльности. Такие люди неравнодушны к делам организации, позитивно высказываются в адрес компании, соблюдают все правила и нормы, проявляют заботу об имидже организации. Персонал с таким уровнем лояльности может сохранить любые секреты фирмы, они более ответственны.

Для выявлений различий в показателях лояльности персонал организации был разделен на следующие группы: топ-менеджмент (административно-управленческий) персонал; менеджмент среднего

уровня (руководители структурных подразделений); служащие среднего звена (специалисты); служащие низшего звена (вспомогательный и обслуживающий персонал).

В таблице 7 приведены результаты по подразделениям.

Таблица 7 – Коэффициенты организационной лояльности сотрудников ООО «Балтия отель менеджмент»

Категория персонала	Количество опрошенных сотрудников	Полученный балл
Топ-менеджмент	5	5,5
Менеджмент среднего уровня	8	6,4
Служащие среднего звена	17	5,3
Служащие низшего звена	22	5,2

Из таблицы 7 видно, что наиболее высокий показатель организационной лояльности у менеджмента среднего уровня (руководителей структурных подразделений). Остальные группы персонала отстают от данной категории сотрудников, хотя коэффициент лояльности выше среднего. Отставание связано с тем, что для данных видов деятельности не требуются специальные и особенные условия для выполнения должностных обязанностей. Вместе с тем необходимо стремиться к тому, чтобы лояльность поведения всех категорий персонала отеля «Балтия» находилась на высоком уровне, что требует реализации определенных мероприятий.

Выводы

В результате проведенного анализа удовлетворенности сотрудников кадровой политикой ООО «Балтия отель менеджмент» было выявлено, что основными «проблемными зонами» работы кадровой службы исследуемого отеля являются: не достаточно эффективные мотивация и стимулирование персонала, неэффективность функций нормирования, регулирования и координации кадровой политики. В настоящее время

одной из серьезных проблем, стоящих перед данным гостиничным предприятием, является значительный уровень текучести персонала, под которой понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других.

На основе результатов проведенного исследования целесообразно предложить ряд ключевых рекомендаций, внедрение которых позволит улучшить ситуацию в отеле «Балтия» с точки зрения лояльности и вовлеченности персонала, удовлетворенности сотрудников трудом, корпоративной системой мотивации и стимулирования.

Кроме того, на основе анализа кадровых бизнес-процессов ООО «Балтия отель менеджмент» был сделан вывод, что деятельность кадровой службы в данной организации достаточно сложная, включает работу с большим количеством документов и требует качественного информационного обеспечения.

Информационное обеспечение кадровой работы представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Информационное обеспечение работы кадровой службы включает: оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации, системы документации (унифицированные и специальные). Для эффективной профессиональной работы специалистов по работе с кадрами также необходим доступ к законам, постановлениям, инструкциям и другим документам, содержащим нормы трудового права. Соответственно, кадровая работа должна быть обеспечена большим количеством информации.

В настоящее время вся служебная информация в кадровой службе ООО «Балтия отель менеджмент» хранится разрозненно, в бумажном виде, и для того чтобы провести какую-либо статистику или аналитику

движения персонала в организации сотрудникам приходиться тратить много времени. Также много времени и сил кадровых работников отеля затрачивается на прием и оформление сотрудников. Все персональные данные, предоставляемые новым сотрудником (анкета, автобиография, копии документов об образовании, медицинская книжка, заявление о приеме на работу, копия приказа о приеме на работу и т.д.) хранятся в отдельной папке, в которую в дальнейшем подшиваются новые документы.

Учитывая, что штатная численность отеля «Балтия» составляет 47 чел., а всю текущую кадровую работу осуществляют только три сотрудника (начальник отдела кадров, инспектор по кадрам-делопроизводитель и менеджер по персоналу), то отсутствие системы информационного обеспечения снижает эффективность кадровой работы и, соответственно, всей деятельности организации в целом. Выявленные проблемы, обуславливающие недостаточную эффективность существующей в ООО «Балтия отель менеджмент», свидетельствуют о необходимости совершенствования информационной поддержки кадровых бизнес-процессов гостиничного предприятия.

Вышеперечисленные проблемы и перспективы развития кадровой работы в ООО «Балтия отель менеджмент» явились основной для разработки мероприятий по совершенствованию деятельности кадровой службы исследуемого отеля.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ООО «БАЛТИЯ ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

3.1. Рекомендация по повышению мотивированности сотрудников и снижению текучести кадров

Для формирования оптимальной системы мотивации персонала в ООО «Балтия отель менеджмент» целесообразно применение механизма ранжирования групп мотивов и стимулов, предлагаемых отдельным категориям сотрудников. Предлагается проранжировать степень восприятия сотрудниками данной группы тех или иных групп мотивации, уровень которой будет зависеть, соответственно, от их знаний, личностных, профессиональных качеств или от их потребностей, ожиданий и притязаний.

Для этого используется матрица, представленная в таблице 8, где основными параметрами выступают группы мотивов, а на пересечении этих параметров будет выставлен балл, который определяет степень восприятия.

Таблица 8 – Матрица степени восприятия отдельных мотивов

Сотрудник	Группы мотивов							
	Гр. 1	Гр. 2	Гр. 3	Гр. 4	Гр. 5	Гр. 6	Гр. 7	Гр. 8
Сотрудник 1	7	8	6	6	9	10	10	8
Сотрудник 2	10	9	7	5	9	5	9	8
Сотрудник 3	6	8	7	7	9	10	9	8
Сотрудник 4	9	9	3	7	10	9	9	8
Сотрудник 5	8	9	6	5	10	9	8	7
Сотрудник 6	7	5	5	6	10	5	7	7
Сотрудник 7	10	8	5	6	8	8	7	7
Сотрудник 8	8	7	4	6	8	5	4	4
Сотрудник 9	9	6	4	5	6	3	4	6
Сотрудник 10	9	4	1	4	4	3	3	5
Итого	83	73	48	57	83	67	70	68

Ранжирование осуществляется по 10-балльной шкале:

- первая группа – материальное вознаграждение;
- вторая группа – социальное обеспечение;
- третья группа – моральное вознаграждение;
- четвертая группа – обучение, повышение квалификации;
- пятая группа – групповая мотивация;
- шестая группа – уровень ответственности и делегирование полномочий;
- седьмая группа – возможность карьеры, участие в принятии решений;
- восьмая группа – оценка труда.

В процентном соотношении данные группы мотивов представлены на рисунке 12, из которого видно, что самая большая доля принадлежит первой и пятой группам мотивов – по 15,1%, т.е. основными мотивами сотрудников отеля являются материальное вознаграждение и групповая мотивация.

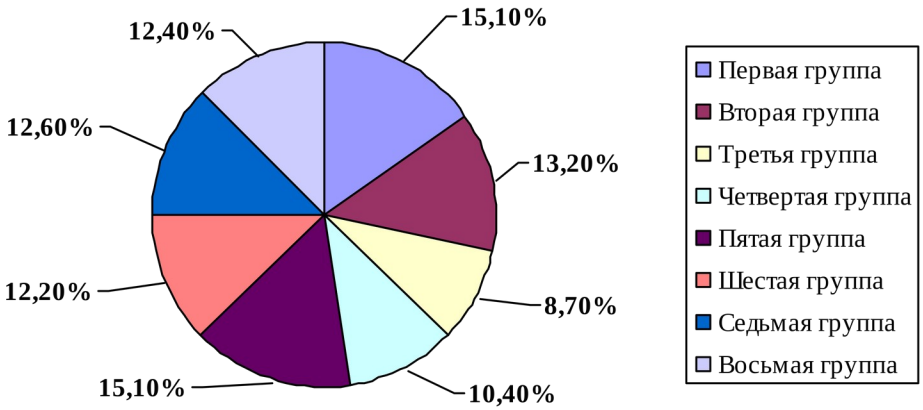

Рисунок 12 – Группы мотивов сотрудников ООО «Балтия отель менеджмент»

Данное ранжирование является оптимальным для конкретной гостиницы, так как здесь учитываются особенности и факторы,

оказывающие влияние на работу этой гостиницы в целом и каждого сотрудника в отдельности. Показанное ранжирование предлагает механизм оценки применения тех или иных мотивов по отношению к сотрудникам. С учетом того, что наибольшее количество сотрудников наиболее восприимчивы к материальным, а также групповым мотивам и стимулам, руководство отеля «Балтия» должно совершенствовать систему мотивации персонала именно в этих направлениях.

Совершенствование системы мотивации в данном отеле следует начинать с того, что еще при приеме сотрудника на работу целесообразно предлагать ему заполнить мотивационную анкету, которая должна показать, что больше всего влияет на результат работы данного конкретного сотрудника (Приложение Ж). Также целесообразно протестировать сотрудника по экспериментальной методике «Ценностные ориентации личности» (ЦОЛ). Данные рекомендации позволят более грамотно организовать мотивационную систему с учетом особенностей каждого работника.

В настоящее время необходимо предлагать пути совершенствования существующей системы мотивации исходя из имеющейся ситуации. Ранее было выявлено, что работу нужно вести, прежде всего, по улучшению системы материального вознаграждения и формированию групповой мотивации. Необходимо совершенствовать и сделать более прозрачной премиальную систему, для чего необходимо разработать и утвердить Положение о премировании. При этом при разработке системы мотивации учитывать профессиональный статус сотрудников (табл. 9).

Таблица 9 – Мотивационные мероприятия с учетом профессионального статуса сотрудников отеля «Балтия»

Профессиональный статус сотрудников	Рекомендуемые мероприятия
Трудовой стаж более 5 лет	Система развития персонала должна включать направление по обмену опытом с менее профессиональными коллегами. Форматы – мастер-классы, обучающие конференции,

Профессиональный статус сотрудников	Рекомендуемые мероприятия
Трудовой стаж от 1 до 5 лет	Целесообразно предоставлять этой целевой группе возможности по повышению профессионального мастерства, обучению и развитию ключевых компетенций. Обеспечить вовлеченность в развитие внутреннего и внешнего бренда компании.
Трудовой стаж менее 1 года	Для этой группы сотрудников важно в начале профессиональной жизни в компании показать возможные карьерные маршруты, планы перемещений, замещений. Ознакомить с корпоративными программами профессионального обучения, повышения квалификации. Создать рабочие условия, позволяющие приносить ощутимый полезный результат с самого первого дня работы. Внедрить программы первичного обучения и ученичества, кросс тренинги. В программах социальной поддержки предусмотреть возможности для обеспечения жилищных субсидий, льготных ссуд на обучение и т.д.
	активная практика наставничества. Стимулировать обучать других, передавать свое мастерство

Продолжение таблицы 9

Определенные проблемы в настоящее время в ООО «Балтия отель менеджмент» наблюдаются с групповой мотивацией, а, следовательно, с корпоративной культурой. Основные проблемы в области организационной культуры гостиницы выявлены в предыдущей главе работы. При разработке рекомендации по совершенствованию системы мотивации нужно уделить особое место «корпоративному духу» организации. Более организованно продумывать рекомендации по различным поводам, например, повышение в должности или получения диплома о повышении квалификации и т.д. Важно, чтобы успехи сотрудников не оставались незамеченными. Сильные корпоративные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Важно, чтобы рекомендации были направлены на формирование уважения к организации, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно.

Поэтому можно предложить следующие рекомендации, которые помогут поднять уровень корпоративной культуры в отеле «Балтия» и усилить нематериальную мотивацию сотрудников:

- четкий ритуал организации зачисления в штат отеля вновь принятых работников (вручение в день приема на работу буклета о компании, организация адаптации к условиям работы в отделе, включая закрепление наставников, обучение);

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников гостиницы, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение «человека года» отеля «Балтия». Главное здесь – система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;

- проработка карьеры рабочих (содействие в обучение, стажировке, передвижении). - Расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников фирмы (часы, галстуки, записные книжки и пр.);

- установление ритуалов Дней рождений подразделений и отделов организации, поддержка коллективных выездов на отдых (с участием руководителей фирмы);

- создание фотоальбома организации;

- регулярное информирование сотрудников о достижениях организации путем публичных выступлений руководителей;

- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников гостиницы (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Данное перечисление является условным, поскольку возможны и другие меры по повышению вовлеченности персонала. Эти рекомендации направлены, в основном, на сплочение команды, на укрепление нематериальной мотивации, чтобы демотивирующие факторы перешли в мотивирующие.

В рамках укрепления корпоративного духа и повышения лояльности персонала также целесообразно ввести hr-практику (направление работы) «Достижения и развитие», управление эффективностью, расширить практику применения проектного участия.

3.2. Рекомендация по совершенствованию информационной поддержки кадровых бизнес-процессов.

На основе проведенного анализа были выявлены проблемные зоны, обуславливающие недостаточную эффективность существующей системы работы с кадрами в ООО «Балтия отель менеджмент» и принято решение о совершенствовании информационной поддержки кадровых бизнес-процессов. Для этого рекомендуется:

1) Внедрить автоматизированную систему «БОСС-Кадровик».

«БОСС-Кадровик» – это автоматизированная система управления персоналом, позволяющая оптимизировать процессы управления человеческим ресурсом в крупных организациях, холдинговых структурах, а также динамично развивающихся средних компаниях.

2) Приобрести электронный справочник по управлению кадрами.

В электронном справочнике «Менеджер по персоналу» (издательство «Форум-Медиа») содержится всеобъемлющая коллекция документов на компакт-диске – положений, инструкций, договоров, анкет, приказов – обеспечивающая все стороны работы отдела персонала.

3) Зарегистрироваться на профессиональных тематических сайтах в области управления персоналом и кадровой работы.

В качестве инструментов информационной поддержки кадровой работы сотрудникам отдела персонала рекомендуется регистрация на тематических сайтах, таких как:

- информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом «PRO-персонал» (http://www.pro-personal.ru).

Сайт специалистов по кадрам и управлению персоналом. На сайте содержится информация по кадровому делопроизводству, корпоративной культуре, трудовых спорах, мотивации персонала, оценка, обучение и развитие персонала, сайт кадровика.

- ведущий портал о кадровом менеджменте «Hrm.ru» (http://www.hrm.ru).

На сайте содержится подборка информации для менеджеров по персоналу: тематические статьи (обучение, управление персоналом, аттестация и др.), базы данных кадровых агентств и тренинговых компаний, справочники, HR-библиотека. Также на сайте предусмотрен форум по обмену опытом специалистов и новичков в области управления персоналом.

- сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом «HR Лига» (http://www.hrliga.com).

HR-Лига является одним из лидеров информационных ресурсов в сфере управленческого менеджмента, со своей постоянной аудиторией из стран СНГ и ближнего зарубежья.

Около 3000 зарегистрированных пользователей пользуются обширной библиотекой статей, общаются на профессиональные темы на форуме, получают ежедневную рассылку новостей и оперативную информацию о полезных и интересных мероприятиях для HR-специалистов.

Портал содержит: новости и статьи по HR-тематике, образцы документов, нормативная база, производственный календарь, глоссарий, журнал «Менеджер по персоналу», форум.

Информационное наполнение портала осуществляется при содействии журналов Издательского дома «МедиаПро»: «Менеджер по

персоналу», «Справочник кадровика», «Генеральный директор», «Справочник экономиста», «Секретарь-референт».

Предполагается, что предложенные мероприятия обеспечат эффективную информационную поддержку кадровых бизнес-процессов в ООО «Балтия отель менеджмент», что позволит совершенствовать и повысить эффективность управления персоналом в данной организации.

3.3. Рекомендация по стимулированию персонала

Изучение практической деятельности ООО «Балтия отель менеджмент» позволяет выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;
- заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;
- отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;
- соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успехе отеля и разумным жизненным расходам;
- ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;
- принцип материального стимулирования распространяется на всех работников гостиницы и носит постоянный характер;
- жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок результатов работы для каждого работника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы;
- каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не

получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;

- не должно быть никаких выплат, независящих от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;

- плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом;

- никогда нельзя наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен;

- в отеле не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом — заплаты пересматривает коллектив, на втором — руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

Важно помнить, что оплата труда руководителя не должна быть выше более чем в 2 раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

Когда нужно повысить сотрудника в должности, часто кажется, что в отеле нет человека, способного занять вакантный пост. В таком случае, следует найти такого, который соответствовал бы требованиям только на 50% и дать ему эту работу. Через некоторое время он достигнет 100% к всеобщему удовлетворению. Но брать человека со стороны неэффективно, даже если он подходит на 110%, так как даже через длительный промежуток времени он все еще будет знакомиться с секретами деятельности отеля. Также не стоит назначать на более высокую должность работников, имеющих большой потенциал, но низкие

результаты труда: потенциал располагает к лени и много шансов за то, что работник провалит порученное дело.

Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью — предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения.

3.4. Оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию деятельности кадровой службы ООО «Балтия Отель», г. Санкт-Петербург

В рамках исследования была предпринята попытка дать экономическое обоснование и определить экономическую эффективность внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент».

При анализе мотивов предпочтительных работникам выявлено, что работники наиболее восприимчивы к материальным, а также к групповым мотивам и стимулам. В результате было предпринято разработать следующие рекомендации:

- рекомендации, направленные на материальную мотивацию, а именно на разработку положения о премировании;

- рекомендации, направленные на укрепление не материальной мотивации, а именно создание четкого ритуала организации приема в штат отеля новых сотрудников.

Рассчитаем затраты на реализацию данных мероприятий.

На разработку положения о премировании едино разово расходуется 1 000 руб. на оплату затраченного времени работника. На премии в год будет потрачено 104 000 руб. Годовые премии будут разовые за добросовестное выполнение служебных обязанностей. Итого 105 000 руб.

Рекомендации на укрепление не материальной мотивации, а именно создание четкого ритуала организации приема новых сотрудников. Расходовать компания будет 30 000 рублей. Рассчитав затраты на разработанные рекомендации можно сделать вывод, что сумма расходов составит 135 000 руб.

Далее рассчитаем расходы на подбор персонала.

Стоимость подбора сотрудников рассчитывается по двум параметрам:

- прямые затраты (оплата объявлений о вакансиях, услуг посредников, участия в различных мероприятиях по подбору и адаптации новых работников и т.п.);

- косвенные затраты (оплата рабочего времени сотрудников, занятых в подборе и адаптации новых работников; оплата лиц поддерживающих подразделений; стоимость аренды помещения, коммунальных услуг и пр.). Поиском сотрудников занимается администратор. Для того, чтобы поободрать сотрудника на вакансию рассмотри несколько этапов:

- составление объявления,

- работа с резюме,

- проведение собеседования,

- принятие решения.

Администратор при составе объявления потратил 2 час рабочего времени. Работа с резюме заняла у него 5 часа рабочего времени. На собеседование ушло еще 3 часа. Итого администратор потратил 10 часов.

Возьмем примерное количество рабочих часов в месяц (из расчета 40 часов в неделю) – 160 часов. Заработная плата администратора составляет 15 00 рублей, 15 000: 160 = 93,75 руб. Итого час работы администратора составляет 93 рубля 75 копеек. Можно сделать вывод, что администратор при поиске сотрудника потратил 10 часов рабочего времени, что в денежном выражении составляет (93,75 * 10 = 937,5 рублей.)

Следовательно, если в 2016 году в организации уволилось 13 человек, то 927,5 *13 = 12 187,5 рублей. К этой сумме добавим, расходы на размещения объявлений о вакансии. Размещение одной вакансии обходиться компании в 1 000 рублей, следовательно, 1 000 *13 = 13 000 руб.

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников, рассчитываются по формуле:

$$ПО = N \times З \quad (5)$$

где: N – число новых работников, чел.;

З – затраты на обучение одного нового работника, тыс. руб.

ПО = 13 * 10 000 = 130 000 тыс. руб.

Итого на обучение сотрудников будет затрачиваться 130 000 руб.

Если сложить все затраты, связанные с текучестью, то получается, что

12 187,5 + 13 000 + 130 000 = 155 187,5 руб.

С целью совершенствования информационной поддержки кадровых бизнес-процессов в ООО «Балтия отель менеджмент» было предложено осуществить следующие мероприятия:

1) Покупка и установка программного продукта «БОСС-Кадровик».

Приобрести программу «БОСС-Кадровик» целесообразно непосредственно у разработчика – ООО «БОСС. Кадровые системы». Стоимость лицензионной программы «БОСС-Кадровик» составляет 7500 руб.

Помимо покупки необходимо установить данный программный продукт на компьютеры сотрудников кадровой службы – инспектора по кадрам-делопроизводителя и менеджера по персоналу. Целесообразно воспользоваться услугами по установке программы также у непосредственного разработчика – компании «БОСС. Кадровые системы».

Стоимость установки лицензионной программы «БОСС-Кадровик» составляет 2500 руб.

2) Обучение сотрудников работе с программой «БОСС-Кадровик».

С целью обеспечения эффективной работы с кадрами отеля «Балтия» на основе внедренной автоматизированной системы целесообразно повысить квалификацию начальника кадровой службы, отправив его на практический курс обучения по работе с программой «БОСС-Кадровик». Данный курс организован разработчиком программного продукта и проводится в Москве в офисе компании «БОСС. Кадровые системы». Продолжительность курса – 8 часов. Стоимость: 3 000 руб./чел.

Таким образом, затраты на совершенствование кадровых бизнес-процессов в ООО «Балтия отель менеджмент» составят

$$7\,500 + 2\,500 + 3\,000 = 13\,000 \text{ руб.}$$

Соответственно общая сумма единовременных затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию работы кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент» составят:

$$135\,000 + 13\,000 = 148\,000 \text{ руб.}$$

Кроме того, все программные продукты, внедряемые в деятельность предприятия, требуют обязательного сопровождения и поддержки специалистов для своевременного устранения возможных технических неполадок и предотвращения сбоев в работе предприятия, вызванных этими техническими проблемами. То же самое относится и к внедряемой в отеле «Балтия» программе «БОСС-Кадровик».

Внедряемая программа будет обеспечивать работу кадровой службы организации, и содержать большое количество важных данных. Поэтому необходимо предусмотреть и устранить любые технические сбои программы. Для этого нужно обеспечить техническую поддержку и сопровождение данного программного продукта.

В настоящее время в штате отеля отсутствует должность ИТ-специалиста, поэтому необходимо заключить договор с компанией-разработчиком на обеспечение поддержки и сопровождения установленной программы.

Стоимость годового обслуживания программы для новых пользователей, которые впервые приобрели «БОСС-Кадровик» составляет 2000 руб./мес. (24000 руб./год). Эта сумма относится к постоянным затратам и включается в общую себестоимость услуг отеля.

Далее рассчитаем единовременный экономический эффект от реализации разработанных мероприятий.

Эффект = затраты на текучесть кадров – затраты на разработанные мероприятия = 155 187,5 – 148 000 = 7 187, 5 руб.

Планируется, что эффективная информационная поддержка позволит повысить эффективность всех процессов управления трудовыми ресурсами ООО «Балтия отель менеджмент», рассмотренных выше. В результате эффективной кадровой работы улучшатся такие показатели, как:

– своевременное обеспечение организации квалифицированными сотрудниками (за счет эффективного планирования персонала);

– повышение профессионализма сотрудников и производительности труда (за счет эффективного обучения и развития персонала);

– повышение качества гостиничных услуг (за счет эффективных отбора и расстановки персонала);

– повышение удовлетворенности сотрудников и снижение текучести кадров (за счет эффективной мотивации и стимулирования персонала).

Соответственно, ожидаемые результаты реализации предложенных мероприятий положительно отразятся на деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент» и всей деятельности гостиничного предприятия в целом. Планируется, что решение выявленных кадровых

проблем позволит повысить качество обслуживания клиентов и, соответственно, увеличить объем реализации услуг отеля на 15%.

Соответственно, выручка от реализации мероприятий по совершенствованию деятельности кадровой службы составит:

48 342,9 + 15% = 55 594,3 тыс. руб.

Себестоимость услуг ООО «Балтия отель менеджмент» увеличится при этом на стоимость годового обслуживания (сопровождения, поддержки и обновления) устанавливаемой программы «БОСС-Кадровик» – 12 000 тыс. руб./год.

Результаты расчетов экономической эффективности предложенных рекомендаций представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели эффективности рекомендаций по совершенствованию работы кадровой службы отеля «Балтия»

Наименование показателя	Ед. изм.	До проведения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения	
				+/-	%
Выручка (без НДС)	Тыс. руб.	48 342,9	55 594,3	+7251,4	15%
Себестоимость	Тыс. руб.	28 825,7	28 837,7	12,0	0,04
Прибыль от реализации	Тыс. руб.	19 517,2	26 756,6	+7 239,4	37,09
Налог на прибыль (6%)	Тыс. руб.	1 171,0	1 605,4	+434,4	37,09
Прибыль от продаж	Тыс. руб.	18 346,2	25 151,2	+6805,0	37,09
Чистая прибыль	Тыс. руб.	15 594,2	21 378,5	+5784,3	37,09
Общая рентабельность	%	67,71	92,78	+25,07	-
Рентабельность продаж	%	40,37	48,13	+5776	-

Как видно из таблицы 10, в результате совершенствования работы кадровой службы улучшатся такие показатели деятельности отеля «Балтия», как:

- выручка от реализации – увеличение на 15%,
- прибыль от реализации и чистая прибыль – увеличение на 37%,
- общая рентабельность – увеличение на 37%,
- рентабельность продаж – увеличение на 19%.

Таким образом, по итогам разработанных в данной работе предложений, можно сделать вывод, что они будут способствовать

повышению эффективности кадровой работы в ООО «Балтия отель менеджмент» и, соответственно, совершенствованию деятельности всего гостиничного предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы являлось совершенствование деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент», г. Санкт-Петербург.

В результате теоретического обзора литературы по проблеме совершенствования деятельности кадровой службы гостиничного предприятии были сделаны следующие выводы. Кадровая служба – это структурное подразделение, уполномоченное осуществлять управление персоналом и организационно-методическое руководство мероприятиями по управлению персоналом, реализуемыми на предприятии. К функциям кадровой службы относятся: планирование трудовых ресурсов; обеспечение кадрами; организация делопроизводства; проведение аттестации сотрудников организации; подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров; анализ движения и текучести кадров; выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее; координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению мер безопасности; управление дисциплиной.

Работа кадровых служб гостиничных предприятий включает в себя: устройство кадров предприятия (планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести и т. д.); усовершенствование сотрудников (профессиональное обучение и переобучение персонала, проведение аттестации и различных тренингов); улучшение организации труда и его поощрение, созданием безопасности условий труда. В кадровой службе крупного отеля может быть создано отдельно подразделение по кадровой работе, а в гостиницах с численностью персонала около 100 чел. целесообразно иметь в штате только одного сотрудника по кадровой работе. Оценка эффективности работы кадровой службы гостиничного предприятия может оцениваться с помощью нескольких групп показателей, к которым относятся: показатели затрат на

персонал в целом по гостинице; показатели результативности работы с персоналом в гостинице; показатели по отдельным направлениям деятельности кадровой службы.

Практические аспекты деятельности кадровой службы гостиничного предприятия изучались на примере ООО «Балтия отель менеджмент», г. Санкт-Петербург, зарегистрированного 22 сентября 2010 года и осуществляющего свою деятельность в сфере гостиничных услуг. Основным видом деятельности ООО «Балтия отель менеджмент» является деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. Отель «Балтия» – это современный отель в Выборгском районе Санкт-Петербурга, включающий 90 комфортабельных номеров трех категорий, ресторан русской и европейской кухни, лобби-бар, конференц-зал, румсервис, детский уголок. К основным услугам ООО «Балтия отель менеджмент» относятся услуги проживания. Их удельный вес составляет 70%. В настоящее время большой объем реализации гостиничных услуг обеспечивается за счет круга постоянных клиентов, в который входят преимущественно юридические лица.

В отеле «Балтия» работают 47 постоянных сотрудников, с которыми заключены трудовые договора. Фонд оплаты труда отеля «Балтия» составляет 637 тыс. руб./мес. (7 644 тыс. руб./год). Средняя заработная плата сотрудников отеля составляет 13 553,2 тыс. руб. Основной стаж работы сотрудников в отеле составляет до 5 лет (70%). Количество сотрудников с длительным стажем работы (более 5 лет) незначительно (менее 20%). Работа с персоналом исследуемого гостиничного предприятия осуществляется кадровой службой (отделом кадров). Структура, задачи и функции отдела закреплены в Положении об отделе кадров, утвержденном генеральным директором ООО «Балтия отель менеджмент». Основными кадровыми процессами (процессами работы с персоналом) в ООО «Балтия отель менеджмент» являются: кадровое

планирование; подбор и расстановка персонала; мотивация и стимулирование персонала; обучение и развитие персонала; кадровое делопроизводство (организация работы с документами, которые касаются кадровых вопросов). Важную роль в обеспечении этих процессов играет кадровый документооборот.

Эффективность работы с кадрами организации определяет, прежде всего, климат в коллективе и, как следствие, лояльность персонала. Показателем лояльности персонала, как индикатора эффективности кадровой работы гостиничного предприятия, является уровень его текучести. На основе анализа использования трудовых ресурсов ООО «Балтия отель менеджмент» был сделан вывод, что в организации создаются рабочие места, но и одновременно сокращается численность сотрудников. Так, период с 2017–2019 гг. наблюдается увеличение работников, уволившихся по собственному желанию. В связи с этим кадровая служба отеля «Балтия» вынуждена уделять много времени и внимания поиску новых сотрудников. Главная причина достаточно высокой текучести персонала отеля «Балтия», в первую очередь, заключается в недостаточно эффективной организации кадровой работы с персоналом. В настоящее время в организации уделяется недостаточно внимания в разработке и реализации целей и стратегий управления персоналом. Наблюдается низкая степень участия руководства в решении задач, связанных с удовлетворенностью каждого сотрудника условиями, содержанием и характером труда.

Для решения выявленных проблем был разработан комплекс рекомендаций по совершенствованию деятельности кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент», включающий рекомендации по повышению мотивированности сотрудников и снижению текучести кадров, а также по совершенствованию информационной поддержки кадровых бизнес-процессов гостиничного предприятия. Так, для

формирования оптимальной системы мотивации персонала в отеле «Балтия» было рекомендовано применение механизма ранжирования групп мотивов и стимулов, предлагаемых отдельным категориям сотрудников, а также введение hr-практики «Достижения и развитие», управление эффективностью, расширение практики применения проектного участия. Кроме того, были предложены рекомендации по повышению уровня корпоративной культуры в отеле и усилению нематериальной мотивации сотрудников. С целью совершенствования информационной поддержки кадровых бизнес-процессов рекомендуется внедрение автоматизированной системы «БОСС-Кадровик», приобретение электронного справочника по управлению кадрами «Менеджер по персоналу», регистрация на профессиональных тематических сайтах в области управления персоналом.

Проведенные расчеты показали, что общая сумма единовременных затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию работы кадровой службы ООО «Балтия отель менеджмент» составят 148 000 руб., а единовременный экономический эффект от их реализации – 7 187,5 руб. Кроме того, ожидается, что решение выявленных кадровых проблем позволит повысить качество обслуживания клиентов и, соответственно, увеличить выручку от реализации услуг отеля на 15%, прибыль от реализации и чистую прибыль – на 37%, общую рентабельность рентабельность продаж – на 37% и 19% соответственно.

Таким образом, по итогам разработанных в данной работе предложений, можно сделать вывод, что они будут способствовать повышению эффективности кадровой работы в ООО «Балтия отель менеджмент» и, соответственно, совершенствованию деятельности всего гостиничного предприятия в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативная литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019) // СЗ РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (ред. от 01.04.202)0 // СЗ РФ. – 1996. – № 49. – Ст. 5491.
3. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 04.11.2019) // СЗ РФ. – 1998. – № 7. – Ст. 785.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) // СЗ РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
5. Приказ Минстроя РФ от 15.11.1994 № 11 «Об утверждении Рекомендаций по нормированию и оплате труда работников гостиничного, банно-прачечного хозяйств и ритуального обслуживания населения» // Экономические правоотношения в жилищно-коммунальном хозяйстве. – Т. 1. – М., 1996.
6. Приказ Минкультуры России от 11.07.2014 № 1215 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещенияоте, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями» // Российская газета (специальный выпуск). – 2015. – № 24/1.
7. Приказ Минтруда России от 07.05.2015 № 282н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц"» (Зарегистрировано в Минюсте России 26.05.2015 № 37395) // Официальный интернет-портал правовой

информации [Элетронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.gov.ru (29.05.2020).

Основная литература

8. Арбузова, И.Ю. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учебное пособие / И.Ю. Арбузова. – М.: Альфа-М, 2017. – 224 с.

9. Анодина, Н.Н. Документооборот в организации / Н.Н. Анодина. – М.: Омега-Л, 2018. – 184 с.

10. Иванов, В.В. Гостиничный менеджмент: учебное пособие / В.В. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 384 с.

11. Полевая, М.А. Управление персоналом гостиничном сервисе / М.А. Полевая, А.Н. Третьякова. – М.: Академия, 2017. – 208 с.

12. Почебут, Л.Г. Оценка лояльности сотрудника к организации: практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Л.Г. Почебут. – СПб.: Речь, 2017. – С. 283–287

Вспомогательная литература

13. Арзуманян, Э.А. Гостиничный и ресторанный сервис: учебное пособие / Э.А. Арзуманян. – Саратов: СГСЭУ, 2016. – 476 с.

14. Байлик, С.И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание: учебное пособие / С.И. Байлик. – М.: Вершина, 2016. – 281 с.

15. Балашова, Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса: учебное пособие / Е.А. Балашова – М.: Вершина, 2016. – 236 с.

16. Быстров, С.А., Организация гостиничного дела / С.А. Быстров. – М.: Форум, ИнфраМ, 2016. – 432 с.

17. Ваген, Л.В. Гостиничный бизнес: учебное пособие / Л.В. Ваген. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 441 с.

18. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2016. – 288 с.

19. Инграм, Х. Гостиничный бизнес: учебник / Х. Инграм, С. Медлик; пер. А.В. Павлов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 240 с.

20. Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин. – М.: КНОРУС, 2016. – 416 с.

21. Кусков, А.С. Гостиничное дело: учебное пособие / А.С. Кусков. – М.: Дашков и К, 2014. – 248 с.

22. Маркокросян, К.М. Менеджмент гостеприимства: учебник для вузов / К.М. Маркокросян. – М.: Равновесие, 2016. – 344 с.

23. Паршина, А.П. Кадровое делопроизводство: учебник / А.П. Першина. – Курск: РФЭИ, 2015. – 143 с.

24. Платонова, Н.А. Гостиничный менеджмент / Н.А. Платонова, О.И. Вапнярская. – М.: Кнорус, 2016. – 426 с.

25. Райли, М. Управление персоналом в гостеприимстве: учебник / М. Райли. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 191 с.

26. Скобкин, С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: учебное пособие / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2016. – 134 с.

27. Соловьев, Б.Л. Менеджмент гостеприимства: учебное пособие для вузов / Б.Л. Соловьев, Л.А. Толстова. – М.: РМАТ, 2015. – 234 с.

28. Сорокина, А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: Учебное пособие / А.В. Сорокина. – М.: Аотфа-М, 2016. – 330 с.

Периодические издания

29. Алексеев, В.В. Заемный труд в гостинице / В.В. Алексеев // Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2016. – № 2. – С. 52-54.

30. Белецкая, Е.А. Корпоративная культура в гостиничном предприятии: основные подходы / Е.А. Белецкая // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2016. – № 25. – С. 17-21.

31. Витман, В. От управления кадрами – к управлению персоналом / В. Витман, Л. Бок // Служба кадров. – 2015. – № 2. – С. 7–13.

32. Гаврилова, Т.С. Индустрия гостеприимства в Санкт-Петербурге / Т.С. Гаврилова // Туристский бизнес. – 2018. – № 10. – С. 66-73.

33. Герасимова, А.В. Гостиничный бизнес: особенности и перспективы развития / А.В. Герасимова, М.И. Скапенкер // Экономика и жизнь. – 2015. – № 14. – С. 16-21.

34. Джабазян, Е.Л. Организуем работу персонала гостиницы / Е.Л. Джабазян // Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2016. – № 4. – С. 61-73.

35. Доминяк, В.И. Организационная лояльность: основные подходы / В.И. Доминяк // Менеджер по персоналу. – 2016. – №4. – С. 34-40.

36. Зайцева, Н.А. Использование ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы с кадрами на предприятиях индустрии туризма / Н.А. Зайцева // Сервис в России и за рубежом. – 2017. – № 2. – С. 40-46.

37. Зайцева, Н.А. Особенности стимулирования персонала в гостиницах: российский и зарубежный опыт / Н.А. Зайцева // Сервис в России и за рубежом. – 2016. – № 7. – С. 64-71.

38. Кроленко, Л.А. Анализ проблем в сфере подготовки кадров для индустрии туризма / Л.А. Кроленко // Человек и общество. – 2017. – № 2. – С. 158-162.

39. Маслов, Е.В. Управление персоналом: технология и идеология / Е.В. Маслов // Организационная психология. – 2015. – № 1. – С. 73-90.

40. Мысова, О.С. Специфика управления персоналом как подсистемы гостиничного менеджмента / О.С. Мысова // Вестник КемГУ. – 2015. – № 1-4 (61). – С. 230-234.

41. Николенко, П.Г. Инновационные подходы к управлению персоналом гостинично-ресторанных комплексов / П.Г. Николенко, Ю.С. Клюева // Вестник АГАУ. – 2015. – №5 (127). – С. 157-165.

42. Никольская, Е.Ю. Методика антикризисного управления персоналом в индустрии гостеприимства / Е.Ю. Никольская // Инновационная наука. – 2015. – № 3. – С. 34-36.

43. Павлова, М.А. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства / М.А. Павлова, Е.Ю. Никольская // Инновационная наука. – 2016. – № 3-1 (15). – С. 175-182.

44. Перова, А.А. Методы оценки эффективности службы управления персоналом организации / А.А. Перова // Инновационная наука. – 2015. – № 12-1. – С. 217-219.

45. Савчишкина, Е.П. Система управления персоналом залог эффективной деятельности организаций сферы гостеприимства / Е.П. Савчишкина // Пространство экономики. – 2014. – № 3-3. – С. 82-85.

46. Самойлюк, Т.А. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности управления персоналом / Т.А. Самойлюк // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2015. – № 2. – С. 151-155.

47. Селюков, М.В. Целевое развитие персонала как фактор успешной деятельности организаций в сфере гостеприимства / М.В. Селюков // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 4. – С. 154.

48. Степаненко, Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации / Д.О. Степаненко // Вестник ОГУ. – 2015. – № 8(144). – С. 80-85.

49. Удовидченко, Р.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала / Р.С. Удовидченко // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 6. – С. 632-635.

50. Федоренко, А.В. Актуальные вопросы управления персоналом в гостиничном бизнесе / А.В. Федоренко, Е.П. Шевченко // Известия СПбГЭУ. – 2017. – № 1(85). – С.150-153.

51. Цыпин, А.П. Как повысить лояльность персонала / А.П. Цыпин, Е.А. Мясникова // Инновационная наука. – 2016. – № 2-2. – С. 130-134.

Интернет-ресурсы

52. Официальный сайт отеля «Балтия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://baltiyahotel.ru (дата обращения: 18.05.2020).

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Функциональные обязанности сотрудников кадровой службы крупного гостиничного предприятия

Должность	Функциональные обязанности
Директор (начальник) кадровой службы	Разработка кадровой политики гостиницы; определение основных принципов подбора и отбора персонала, используемых методик; руководство процессом разработки адаптационных программ, программ стимулирования персонала, горизонтальной и вертикальной ротацией (перемещением) кадров внутри организации, проведением аттестаций; анализ причины текучести кадров и разработка мер по ее сокращению.
Менеджер (специалист) по подбору персонала	Обеспечение организации кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями гостиницы; подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой документации, информирование работников организации об имеющихся вакансиях; использование средств массовой информации для найма работников, установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.
Менеджер (специалист) по обучению персонала (тренинг-менеджер)	Составление планов подготовки, переподготовки кадров, повышения квалификации, графиков направления руководящих работников и служащих в учебные заведения для повышения квалификации, оценка результатов итоговых экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства, подготовка материалов для представления работников к поощрениям или для привлечения работников к материальной и дисциплинарной ответственности, проведение тренингов.
Менеджер (специалист) по развитию персонала	Совместно с руководителями структурных подразделений осуществляет расстановку кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, подготавливает предложения по горизонтальной или вертикальной ротации кадров (перемещение внутри организации), занимается планированием карьеры сотрудников, работая в тесном сотрудничестве с менеджером по обучению персонала.
Менеджер (специалист) по социальному обеспечению	Решает вопросы социальной помощи сотрудникам, приобретения путевок за счет гостиницы или с частичной оплатой за счет средств гостиницы, вопросы взаимодействия с медицинскими учреждениями и страховыми компаниями (подготовка и контроль реализации договоров страхования жизни и здоровья сотрудников, медицинского обслуживания).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Критерии балльной оценки персонала гостиниц и иных средств размещения

№ п/п	Требование	Кол-во баллов
1.	Квалификационные требования	
1.1.	Требования к уровню образования:	
1.1.1.	Наличие высшего профессионального образования для руководителей высшего и среднего звена управления средства размещения.	1
1.1.2.	Наличие среднего профессионального образования для обслуживающего персонала средства размещения	1
1.1.3.	Количество руководящих работников высшего и среднего звена управления средства размещения, имеющих высшее профессиональное образование в сфере гостеприимства:	
	- 25%	1
	- 50%	2
	- 60%	3
	- 75 %	4
	- более 75%	5
1.2.	Требования к стажу работы:	
1.2.1.	Стаж работы для руководителя высшего звена управления средства размещения - не менее 3-х лет на руководящей позиции начальника любой службы.	1*
1.2.2.	Стаж работы для руководителей среднего звена управления средства размещения - не менее 3-х лет на позиции старшего смены или супервайзера	1*
1.2.3.	Требования к повышению квалификации персонала средства размещения:	
	- переподготовка или повышение квалификации руководителей высшего и среднего звена - не реже 1 раза в 3 года	1*
	- переподготовка или повышение квалификации обслуживающего персонала - не реже 1 раза в 3 года	1
2.	Требования к знанию иностранных языков:	
2.1.	Знание персоналом средства размещения иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения служебных обязанностей	
2.1.1.	одного на уровне разговорной речи (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами средств размещения в этом регионе) для директора или управляющего гостиницей;	1
2.1.2.	разговорный уровень владения языком для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями;	2
2.1.3.	знание не менее двух иностранных языков для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями (один иностранный язык - свободное владение);	3
2.1.4.	знание не менее двух иностранных языков на уровне	4

	разговорной речи (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами средств размещения в этом регионе) для директора или управляющего средства размещения и двух иностранных языков (один - свободное владение) для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями;	
2.1.5.	знание не менее двух иностранных языков на уровне разговорной речи (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами средств размещения в этом регионе) для директора или управляющего средства размещения и минимум двух иностранных языков - свободное владение для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями.	5
3.	Требования, предъявляемые к персоналу средства размещения	
3.1.	Знание и соблюдение должностных инструкций, правил внутреннего распорядка	
3.2.	Знание и соблюдение Стандартов предприятия и технологий обслуживания в части:	
	- внешнего вида сотрудников;	1
	- поведения сотрудников;	1
	- техники безопасности;	1
	технологий обслуживания в различных службах средства размещения (службы приема и размещения, питания, номерного фонда)	1
3.3.	Знание и соблюдение санитарно-эпидемиологических норм и правил	1
3.4.	Знание и соблюдение правил пожарной безопасности	1
3.5.	Знание и соблюдение инструкций о действиях в чрезвычайных ситуациях	1
3.6.	Умение оказать первую помощь в ЧС	1
3.7.	Знание требований нормативных документов на услуги средств размещения	1
3.8.	Знание и умение работать с используемыми в различных службах средства размещения компьютерными системами	1

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Показатели работы с персоналом в гостинице

Группа показателей	Названия показателей
1. Показатели деятельности гостиницы	- рейтинг привлекательности компании как работодателя на рынке труда
2. Показатели структуры персонала	- средний возраста сотрудников; - образовательный уровень; - средний стаж работы в отрасли; - средний стаж работы в данной гостинице
3. Показатели затрат на персонал в целом по гостинице (финансовые показатели)	• доля затрат на персонал в объеме реализации услуг (в себестоимости); • доля фонда оплаты труда в объеме реализации услуг (в себестоимости); • отношение фонда оплаты труда к затратам на персонал
4. Показатели результативности работы персонала гостиницы	• производительность труда одного сотрудника (объем реализации на одного сотрудника); • прибыль на одного сотрудника
5. Показатели деятельности службы персонала, в том числе по отдельным направлениям деятельности службы персонала:	• выполнение бюджета службы персонала
5.1. Подбор персонала	• доля вакансий, закрытых внешними кандидатами; • доля вакансий, закрытых за счет внутренних переводов; • среднее время закрытия вакансии; • средняя стоимость закрытия вакансии; • выполнение плана по найму; • доля кандидатов, рекомендованных сотрудниками гостиницы в общем количестве новых сотрудников.
5.2. Адаптация персонала	доля сотрудников, прошедших испытательный срок; • доля сотрудников, не прошедших испытательный срок; • доля новых сотрудников, уволившихся (уволенных) в течение первого года работы в гостинице; • доля сотрудников, прошедших вторичную адаптацию, уволившихся (уволенных) в течение первого года работы в новой должности
5.3. Развитие и обучение персонала	• доля сотрудников, прошедших обучение; • доля затрат на обучение в общем объеме затрат на персонал; • доля затрат на обучение в общем объеме реализации услуг (себестоимости); • количество часов обучения в расчет на одного сотрудника; • затраты на обучение одного сотрудника; • средняя стоимость одного часа обучения сотрудников.

5.4. Кадровый резерв и продвижение персонала	доля сотрудников, сделавших вертикальную карьеру в гостинице; • доля сотрудников, имевших перемещение (ротацию) в рамках гостиницы; • доля сотрудников, зачисленных в кадровый резерв.
5.5. Оплата труда и стимулирование персонала	• среднегодовая заработная плата одного сотрудника; • среднегодовой доход одного сотрудника; • доля затрат на социальный (компенсационный) пакет в общем объеме затрат на персонал; • доля затрат на социальный (компенсационный) пакет в общем объеме реализации услуг (себестоимости); • соотношение среднегодовой заработной платы (дохода) одного сотрудника к уровню в среднем по отрасли (региону, городу); • доля сотрудников, удовлетворенных системой оплаты (стимулирования) труда
5.6. Удержание персонала	• коэффициент текучести кадров в целом по гостинице (службам); • коэффициент текучести среди ключевых сотрудников; • коэффициент постоянства состава (стабильности кадров); • коэффициент оборота по приему (выбытию) кадров.
5.7. Оценка и аттестация персонала	• доля сотрудников, в отношении которых реализуются оценочные мероприятия; • процент сотрудников, успешно прошедших аттестацию (с результатами не ниже: «Соответствует занимаемой должности», «Рекомендован в кадровый резерв на должность…», «Рекомендован к назначению на должность…»).
5.8. Развитие корпоративной культуры и лояльности персонала	• доля затрат на формирование и развитие корпоративной культуры в общем объеме реализации услуг (себестоимости); • доля затрат на формирование и развитие корпоративной культуры в общем объеме затрат на персонал; • уровень лояльности персонала.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Виды экономической деятельности ООО «Балтия отель менеджмент» (по данным ЕГРЮЛ)

Код по ОКВЭД	Тип деятельности	Вид деятельности
55.10	Основной	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания
10.32	Дополнительный	Производство соковой продукции из фруктов и овощей
10.52	Дополнительный	Производство мороженого
11.07.2	Дополнительный	Производство безалкогольных напитков ароматизированных и/или с добавлением сахара, кроме минеральных вод
18.1	Дополнительный	Деятельность полиграфическая и предоставление услуг в этой области
47.61	Дополнительный	Торговля розничная книгами в специализированных магазинах
47.64	Дополнительный	Торговля розничная спортивным оборудованием и спортивными товарами в специализированных магазинах
47.65	Дополнительный	Торговля розничная играми и игрушками в специализированных магазинах
47.75	Дополнительный	Торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах
47.77	Дополнительный	Торговля розничная часами и ювелирными изделиями в специализированных магазинах
47.78.3	Дополнительный	Торговля розничная сувенирами, изделиями народных художественных промыслов
47.48.4	Дополнительный	Торговля розничная предметами культового и религиозного назначения, похоронными принадлежностями в специализированных магазинах
47.9	Дополнительный	Торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков
55.1	Дополнительный	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания
56.1	Дополнительный	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
56.10.1	Дополнительный	Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
56.29	Дополнительный	Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания
56.3	Дополнительный	Подача напитков
68.32	Дополнительный	Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе
73.11	Дополнительный	Деятельность рекламных агентств
74.30	Дополнительный	Деятельность по письменному и устному переводу
77.21	Дополнительный	Прокат и аренда товаров для отдыха и спортивных товаров

77.22	Дополнительный	Прокат видеокассет и аудиокассет, грампластинок, компакт-дисков (CD), цифровых видеодисков (DVD)
77.29.1	Дополнительный	Прокат телевизоров, радиоприемников, устройств видеозаписи, аудиозаписи и подобного оборудования
77.29.2	Дополнительный	Прокат мебели, электрических и неэлектрических бытовых приборов
82.19	Дополнительный	Деятельность по фотокопированию и подготовке документов и прочая специализированная вспомогательная деятельность по обеспечению деятельности офиса
96.0	Дополнительный	Деятельность по предоставлению прочих персональных услуг
96.01	Дополнительный	Стирка и химическая чистка текстильных и меховых изделий

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Кадровые мероприятия в закрытом типе кадровой политики

Тип	Уровень планирования		
Стратегии организации	*Долгосрочный (стратегический)*	*Среднесрочный (управленческий)*	*Краткосрочный (оперативный)*
Предприни-мательская	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамического роста	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (напр., Япония – пожизненный)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от стажа	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
Прибыльности	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности. Использование своих ресурсов — совмещение
Ликвидационная	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
Круговорота	Создание “инновационных” отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в нужных направлениях	Культивирование “философии фирмы”. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е
Опросник организационной лояльности Л. Портера

ТЕСТ

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Инструкция

Ниже представлена серия утверждений, отражающих возможное отношение человека к компании или организации, в которой он работает. Укажите, пожалуйста, степень вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, выбрав по семибалльной шкале один вариант ответа:

1 – абсолютно не согласен;
2 – не согласен;
3 – скорее не согласен;
4 – не имею определенного мнения;
5 – скорее согласен;
6 – согласен;
7 – абсолютно согласен.

Тестовое задание

№	Утверждение	Шкала степени согласия с утверждением						
1	Я готов работать сверхурочно на благо организации	1	2	3	4	5	6	7
2	Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в организации	1	2	3	4	5	6	7
3	Я не сильно предан организации	1	2	3	4	5	6	7
4	Я согласен почти на любую работу для того, чтобы остаться в организации	1	2	3	4	5	6	7
5	Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи	1	2	3	4	5	6	7
6	Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть организации»	1	2	3	4	5	6	7
7	Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже, чем в этой	1	2	3	4	5	6	7
8	Ради организации я готов повышать производительность своего труда	1	2	3	4	5	6	7
9	Даже незначительного уменьшения моей зарплаты было бы достаточно для ухода из организации	1	2	3	4	5	6	7
10	Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу	1	2	3	4	5	6	7
11	Преданность организации вряд ли сулит много выгод	1	2	3	4	5	6	7
12	Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении ее сотрудников	1	2	3	4	5	6	7
13	Я действительно забочусь о судьбе организации	1	2	3	4	5	6	7
14	Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал	1	2	3	4	5	6	7
15	Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны	1	2	3	4	5	6	7

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
Мотивационная анкета сотрудников отеля «Балтия»

Необходимо ответить на все вопросы в анкете. Не полностью или неверно заполненные анкеты будут считаться недействительными.

1. Пол муж. • жен. •
2. Возраст 20-25 • 25-35 • 35-40 • 40-50 • 60 •
3. Образование: среднее •, ср/сп •, высшее •, н/в •
4. Профессия (квалификация) по диплому _____
5. Должность _____
6. Семейное положение: женат (замужем) •, холост (не замужем) •, разведен (а) •, гражд. брак •, вдова (вдовец) •
7. Дети: есть •, количество _____, возраст_____ нет •
8. Жилищные условия: комната •, отдельная квартира •, дом •, снимаю квартиру, комнату •, проживаю в общежитии •
9. Средний доход на члена семьи: _____
10. Желательный реальный доход на этой должности: _____
11. Проранжируйте возможные причины, которые могут побудить вас уйти с работы. Оцените каждый пункт по пятибальной шкале, где 1- совсем не важно, а 5- очень важно. Выбранный балл выделите или подчеркните.

1.	Несоответствие работы специальности или квалификации	1	2	3	4	5
2.	Неудовлетворенность профессией	1	2	3	4	5
3.	Отсутствие перспектив для повышения квалификации	1	2	3	4	5
4.	Ненормированный рабочий день	1	2	3	4	5
5.	Напряженность норм выработки, завышенные планы	1	2	3	4	5
6.	Не устраивает сменность	1	2	3	4	5
7.	Физически тяжелая работа	1	2	3	4	5
8.	Грязная работа	1	2	3	4	5
9.	Вредные условия труда	1	2	3	4	5
10.	По состоянию здоровья	1	2	3	4	5
11.	Перемена места жительства	1	2	3	4	5
12.	По семейным обстоятельствам	1	2	3	4	5
13.	Рождение ребенка и уход за ним	1	2	3	4	5
14.	Отсутствие продвижения или медленное продвижение по службе	1	2	3	4	5
15.	Неудовлетворенность зарплатой	1	2	3	4	5
16.	Недостаток или отсутствие жилплощади	1	2	3	4	5
17.	Отдаленность места работы от жилья	1	2	3	4	5
18.	Отсутствие детсада, яслей	1	2	3	4	5
19.	Неудовлетворительные отношения с менеджером или администрацией	1	2	3	4	5
20.	Не нравится коллектив	1	2	3	4	5
21.	Частые отвлечения от основной работы	1	2	3	4	5
22.	Отсутствие социальных гарантий	1	2	3	4	5
23.	Своя причина	1	2	3	4	5

Количество ответов с оценкой: 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

Вид мотивации _____