

## Отзыв

на выпускную квалификационную работу студентки IV курса института СГТ КГПУ им В. П. Астафьева Мохнарыловой Ксении Евгеньевны направлению 43.03.01 «Сервис», профиль «Социально-культурный сервис» на тему: «Совершенствование развития человеческих ресурсов в гостиничном бизнесе (на примере ООО "Новая Заря")».

На основе изучения преимущественно отечественных и зарубежных источников в области исследования такой сферы, как сервис К.Е. Мохнарылова в первой главе своей работы рассказывает общетеоретические аспекты развития человеческих ресурсов на предприятиях гостиничного бизнеса, при этом представляет их состояние, специфику, методику.

Главное внимание автор вполне обосновано сосредоточивает на особенностях развития человеческих ресурсов конкретного гостиничного комплекса ООО "Новая Заря" с позиций готовности его к развитию человеческих ресурсов с применением инновационных технологий, анализа специфики и внутренних потребителей его. На основе анализа деятельности предприятия в работе вскрыты имеющиеся проблемы, сдерживающие дальнейшее позитивное их развитие.

Своеобразным итогом значительной аналитической работы явилась, представленная в 3-й главе, разработка автором проекта мероприятий, направленных на совершенствование развития человеческих ресурсов на предприятии ООО "Новая Заря", где не только дано содержание предлагаемых мероприятий, но и на основе расчетов спрогнозирована их эффективность.

Представленная К. Е. Мохнарыловой работа свидетельствует о сформированности у автора довольно широкого спектра профессиональных компетенций в области организационно-исследовательской деятельности, как и в производственно-технологической и всей сервисной деятельности,

включая готовность экспертизы и контроля качества предоставляемых услуг, готовность к выполнению инновационных проектов в сфере сервиса, готовностью к организации контактной зоны предприятия сервиса, готовностью к изучению научно-технической информации, отечественного и зарубежного опыта в сервисной деятельности.

В качестве замечания следует отметить несколько локальный набор конкретных мероприятий, включенных в авторский проект повышения качества услуг предприятия.

В целом работа К.Е. Мохнарыловой в части содержания и оформления соответствует требованиям, предъявляемым к ВКР бакалавриата по направлению 43.03.01 «Сервис», профиль «Социально-культурный сервис», заслуживает положительной оценки и рекомендуется к защите.

Научный руководитель, доцент,  
кандидат педагогических наук

\_\_\_\_\_ Т. П. Грасс

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П.  
АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им В. П. Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий  
Кафедра экономики и управления

Мохнарылова Ксения Евгеньевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В  
ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НОВАЯ ЗАРЯ»)

Направление подготовки 43.03.01 «Сервис»  
Профиль «Социально-культурный сервис»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой Фалалеев А. Н.  
Профессор, доктор экономических наук

« 28 » июня 2016 г.

Руководитель Грасс Т.П.  
Доцент, кандидат педагогических наук

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся Мохнарылова К.Е.

Оценка отлично

Красноярск  
2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА .....	6
1.1. Состояние и тенденции развития гостиничного бизнеса в РФ .....	6
1.2. Человеческие ресурсы предприятия: сущность понятия и структурные элементы .....	11
1.3. Состояние и пути развития человеческих ресурсов на предприятиях гостиничного бизнеса в РФ .....	17
2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «НОВАЯ ЗАРЯ» .....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Новая заря»	27
2.2. Анализ развития человеческих ресурсов в ООО «Новая заря» .....	33
2.3. Анализ эффективности использования человеческих ресурсов в предприятии ООО «Новая заря» .....	44
3. ПРОЕКТ ПО РАЗВИТИЮ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ООО «НОВАЯ ЗАРЯ» .....	54
3.1. Проблемы использования человеческих ресурсов на предприятии .....	54
3.2. Содержание проекта по развитию человеческих ресурсов .....	55
3.3. Социально-экономический эффект от внедрения мероприятий .....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Осуществляемые в России радикальные экономические преобразования, динамичные инновационные процессы во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности, а также обострение рыночной конкуренции и глобализация экономики вызывают глубокий интерес отечественной науки и практики управления к мировому опыту активизации человеческого фактора для достижения эффективности и конкурентоспособности организаций.

Успехи ведущих фирм в развитых странах связаны с созданием высокоэффективных механизмов управления человеческими ресурсами на уровне организации, в основе формирования которых комплексный, стратегический подход к использованию и развитию трудового потенциала.

Расширение в последнем десятилетии применения новейших технологий в индустрии гостеприимства привело к сокращению рабочих мест, которое в свою очередь стало причиной применения альтернативных методов организации труда и увеличения творческого и новаторского подходов в управлении.

В настоящее время за рубежом ученые, занимающиеся проблемами управления, все больше внимания уделяют попыткам увязывания проблем планирования финансов и коммерческой деятельности с проблемами развития человеческих ресурсов. Последнее включает в себя: подбор работников, их подготовку и переподготовку, отношения между ними и, наконец, их вознаграждение и др.

Люди в трудоемкой индустрии социально-культурного сервиса размещения являются важнейшим активом компании и, следовательно, управление человеческими ресурсами выполняет роль координатора этих мощных активов и является внушительным вкладом в деле распространения и развития стиля и системы гостиничного предприятия.

Проблема эффективного управления человеческими ресурсами предприятий социально-культурного сервиса размещения актуальна также

потому, что в условиях высоко конкурентной среды предприятиям гостиничного бизнеса приходится изыскивать новые возможности наращивания своего потенциала. Необходимость выживания в условиях рынка предопределяет постоянный поиск преимуществ, способных стать факторами конкурентоспособности на современном этапе. В этой ситуации научно обоснованный, творческий подход к управлению человеческими ресурсами может обеспечить повышение эффективности функционирования предприятий социально-культурного сервиса размещения.

Объектом исследования является человеческие ресурсы в гостиничном бизнесе.

Предмет исследования: разработка путей совершенствования развития человеческих ресурсов на предприятии гостиничного бизнеса.

Цель работы состоит в разработке проекта предложений и мероприятий по совершенствованию развития человеческих ресурсов гостиничного комплекса ООО «Новая заря».

Для достижения поставленной цели автором ставились и решались следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты развития человеческих ресурсов предприятий гостиничного бизнеса;
- провести анализ развития человеческих ресурсов в ООО «Новая заря»;
- выявить эффективность использования человеческих ресурсов в предприятии ООО «Новая заря»;
- разработать проект по развитию человеческих ресурсов ООО «Новая заря»;
- определить эффективность предлагаемых мероприятий по развитию человеческих ресурсов в ООО «Новая заря».

В качестве методов исследования были использованы сравнительный анализ, качественное и количественное изучение реальности, экономико-статистические методы, метод опроса и метод экспертных оценок.

1. Методы получения информации: анкетирование, наблюдение, анализ вторичной информации;
2. Методы обработки с помощью следующих средств: MS WORD, WS EXCEL.
3. Методы анализа информации: сравнение и группировка, графический метод, использование средних и относительных величин, индексный метод, метод разниц и другие экономико-статистические методы, а также социологические методы и метод экспертной оценки.

Теоретической и методологической основой исследования являются концептуальные положения научных теорий рыночной экономики, организации бизнеса, теории и практики процессного подхода, а также работы, раскрывающие сущность развития человеческого капитала и эффективности его использования в сфере гостиничного бизнеса, получившие отражение в фундаментальных трудах таких зарубежных и отечественных ученых.

Структура работы обусловлена поставленными в ней задачами и включает введение, основную часть, состоящую из трех глав, заключение, список использованных источников, приложения.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что основные разработки, представленные в ней, могут быть применены на исследуемом предприятии в качестве мероприятий по развитию человеческих ресурсов (программы тренингов администраторов, обучающие программы для администраторов и управляющего персонала), которые позволят повысить качество обслуживания потребителей гостиничных услуг.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В РФ

## 1.1 Состояние и тенденции развития гостиничного бизнеса в РФ

Гостиничный бизнес является сложной, многокомпонентной конструктивной системой экономических отношений, которые охватывают оказание услуг по размещению клиентов, формированию режимов питания и внедрению ряда продуктов сервиса спортивно-оздоровительного и иного характера.

В течение последних десяти лет в России наблюдается стремительное развитие гостиничного бизнеса. В крупные города приходят международные гостиничные компании, растет число маленьких частных отелей, реконструируются старые советские гостиницы. Однако количественный рост далеко не всегда сопровождается одновременным повышением качества обслуживания уровня сервиса.

Структура российского гостиничного рынка по регионам представлена на Рис. 1.



Рис. 1. Структура российского гостиничного рынка по регионам

Структура российского гостиничного рынка по регионам выглядит следующим образом: 32% гостиниц насчитывается в Санкт-Петербурге, 21% гостиниц - в Москве и 47% гостиниц в регионах. Гостиничный фонд региона

золотого кольца насчитывает около 130 гостиниц (суммарный фонд около 7000 номеров). Из них около 40% гостиниц расположено в Ярославской области, 30%- во Владимирской, еще 30% приходятся на Ивановскую и Костромскую область. Федеральной целевой программой «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011-2018 годы)» заданы целевые индикаторы, определяющие, в том числе и развитие гостиничного сектора в туризме ( таблица 1).

Данные таблицы 1 позволяют сделать вывод о запланированном увеличении целого ряда показателей, но не отражают информации о предполагаемой структуре участников рынка гостиничных услуг.

Гостиничный бизнес - один из наиболее динамично развивающихся сегодня сегментов рынка. Эксперты считают, что ожесточающаяся с каждым днем конкуренция через несколько лет вынудит отельеров снижать цены и повышать качество услуг. В результате этого даже гостиницы эконом класса перестанут ассоциироваться с дешевой отделкой и отсутствием элементарных удобств.

Таблица 1

Прогноз развития гостиничного сектора туристической отрасли в соответствии с Федеральной целевой программой «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011-2018 годы)»

Наименование индикатора	Годы							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Площадь номерного фонда, тыс. м	14421	14619	14927	15389	16159	17368	18908	21547
Количество койко-мест, тыс.ед.	1305	1321	1347	1385	1448	1548	1675	1893
Количество лиц, работающих в гостиницах, тыс.чел.	521	527	536	550	572	608	654	732

Также Федеральной целевой программой « Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011-2018 годы)»

запланировано значительное увеличение количества граждан РФ и иностранных граждан, которые смогут воспользоваться гостиничными услугами в России (рисунок 2).

В рамках разработки стратегии развития туризма в целом по России на период до 2015 г. спрогнозировать количественное значение гостиниц и интенсивность их эксплуатации, как целевые показатели развития индустрии туризма (таблица 2).

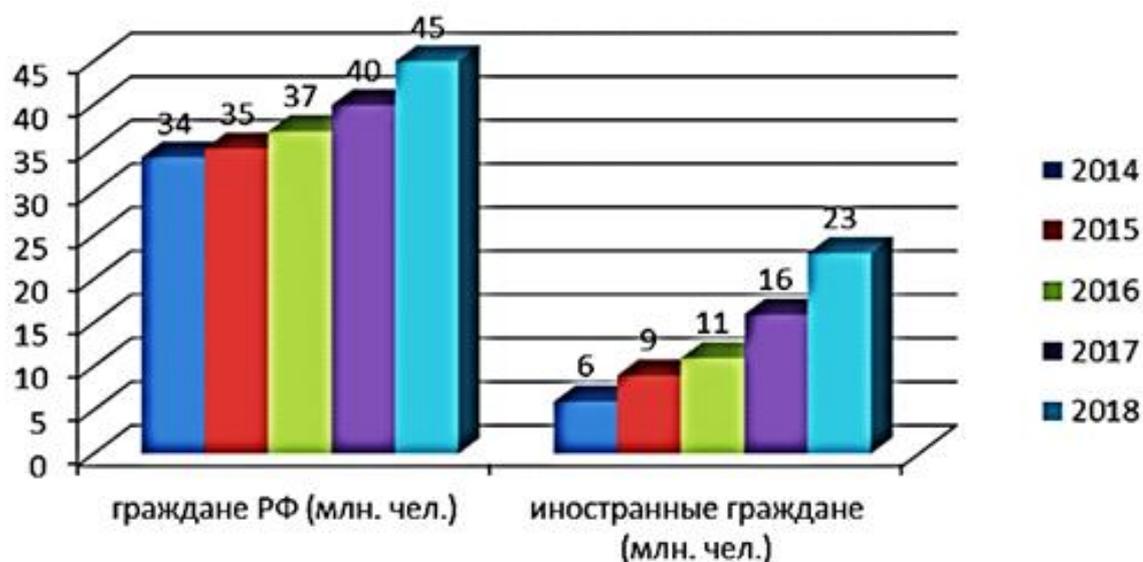


Рис. 2. Прогноз развития предложений гостиничных услуг в РФ

Современная туристическая деятельность представляет собой крупнейшее высокодоходное, широко и динамично развивающееся направление мирового хозяйствования. По оценкам экспертов, туризм занимает около 6% совокупного мирового ВВП, 7% международных инвестиций, 11% мировых расходов на потребление, в туристической индустрии задействовано примерно 2564-2641 млн чел., что составляет в районе 4-5% от действительного экономически активного населения. Быстрый рост туристского потока, повышение мобильности граждан, растущая популярность внутреннего туризма в России, а также эффективный государственный менеджмент в национальной туристской отрасли должны обеспечить развитие отрасли и увеличение удельного веса доход в валовом доходе отечественной экономики (Приложение А).

В условиях все нарастающего объема оказания платных услуг рынком гостиниц и аналогичных средств размещения особенно важным становится научный поиск и освоение на практике механизма управления хозяйственными рисками, ориентированного на повышение эффективности гостиничного бизнеса, что труднореализуемо в отсутствии детализации спецификаций хозяйственных рисков гостиничной индустрии.

Существует множество современных подходов к группировке хозяйственных рисков, обозначающих в качестве основополагающих следующие признаки классификации: природа возникновения, этап решения проблемы, масштабность, сфера возникновения, возможность страхования, вид предпринимательской деятельности (хозяйственные риски в гостиничном бизнесе не исследуются), действенность диверсификации и др. [4]. Наиболее полной, детализированной и обстоятельной представляется классификационная характеристика хозяйственных рисков в таблице 3 [3].

Перечисленные подходы к классификации и представленная образцовая группировка слабо соотносятся с параметрами хозяйственных рисков в условиях работы гостиничного предприятия, не являются оптимально структурированными в разрезе освещаемой проблемы: каждый вид рисков предстает в качестве автономных метафизичных реалий рыночной экономики, отсутствует иерархия критериев и привязка к конкретной области деятельности [5]. Хозяйственные риски в гостиничном бизнесе имеют особые черты, отчасти связанные с тем, что гостиничная индустрия является структурной составляющей непроизводственной сферы российской экономики с высокой степенью интеграции в мировую туристическую отрасль (Приложение Б) [1].

В соответствии с рисками гостиничного бизнеса, существует ряд проблем в данной сфере: устаревший номерной фонд, 60% от общего номерного фонда было построено более 30 лет назад; нехватка средств размещения категории «3 звезд», для развития не только бизнес-туризма, но и для развития экскурсионного, познавательного туризма и др.; высокие

цены на гостиничные услуги; недостаточный уровень подготовки специалистов, работающих в сфере туризма, дефицит специалистов среднего и младшего звена, нежелание выпускников высших учебных заведений работать на начальных позициях в гостиницах (горничные, официанты и так далее), привлечение на эти должности граждан иностранных государств; отсутствие полноценной государственной статистической информации о состоянии туристской индустрии в Российской Федерации; невысокие показатели загрузки гостиниц в регионах, чему способствует состояние региональной туристской инфраструктуры, и в первую очередь транспортной; политическая и экономическая нестабильность страны; вопрос классификации гостиниц и иных средств размещения в Российской Федерации.

Результаты проведенных исследований позволили выявить ряд тенденций развития гостиничного бизнеса: совершенствование организационно-правовых документов, регламентирующих деятельность гостиничных предприятий, в частности по проведению классификации гостиниц и иных средств размещения; разработка новых туристических и гостиничных продуктов для привлечения потенциальных потребителей России; изучение и адаптация международного опыта по профессиональной подготовке и переподготовке кадров в индустрии гостеприимства в национальную практику; расширение взаимодействия с работодателями по совершенствованию системы профессионального образования в индустрии гостеприимства; формирование методологии оценки инвестиционной привлекательности предприятий с целью привлечения средств инвесторов в туристско-гостиничный бизнес; развитие и использование маркетинговых стратегий; решение проблемы подготовки высококвалифицированных кадров; внедрение прогрессивных технологий обеспечения высокой доходности (рисунок 3).



Рис. 3. Иновационные технологии в развитии гостиничного бизнеса []

Представленные технологи со временем найдут широкое применение и в Российском туристико - гостиничном хозяйстве, поскольку будущее именно за теми предприятиями, владельцы которых не жалеют инвестировать средства в освоение прогрессивных управленческих технологий, являющихся в настоящее время основой успешного развития практически любого бизнеса.

Реальное достижение большей эффективности, результативности, рентабельности при практическом примени оптимальных образцов и форм стратегии планирования гостиничной деятельности требует детального анализа существующих и потенциальных разработок в планировании данной сферы.

## 1.2 Человеческие ресурсы предприятия: сущность понятия и структурные элементы

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства. При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и уровни управления ими.

В 70-е гг. XX в. в американском управлении утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управление ими взамен «персонала» и «управле-

ния персоналом». Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в эпоху НТР [11].

Становление новой категории требует ее теоретического осмысления и определения ее места в системе экономических категорий современной экономической науки. Названная категория относится к системе отношений, характеризующих рынок труда.

В современной экономике, которая осуществляет вступление в новый инновационный этап развития, большое значение приобретают ресурсы, представленные на рынке труда. Никакое производство невозможно без человека, именно форма организации труда характеризует этапы развития и становления новой социально-экономической системы. Поэтому только человек с его творческой энергией способен создавать и обеспечивать условия для становления инновационной экономики. Человеческие ресурсы, представленные на рынке труда, формируют основные условия развития новой экономики.

Следовательно, в качестве важного фактора производства в современной экономике выступают человеческие ресурсы.

Человеческие ресурсы как экономическую категорию необходимо понимать в узком и широком смысле слова. Понятие человеческих ресурсов в узком смысле можно рассматривать как «человеческий потенциал». Категория «человеческие ресурсы» характеризуется теми навыками и способностями трудовыми и нетрудовыми, которые могут быть полезны организации для реализации ее целей. Человеческий потенциал включает не только трудовые навыки, но и морально-нравственные качества личности ее социальную включенность, религиозные пристрастия и т. п.» [5].

В широком смысле слова под человеческими ресурсами целесообразно понимать всю совокупность ресурсов, представленную на рынке труда, включая и человеческий потенциал.

В современной литературе не сложилось достаточно четкого категориального аппарата, вследствие чего категорию «человеческий

потенциал» идентифицируют с человеческими ресурсами или с человеческим капиталом [13], что требует серьезного научного осмысления.

Под человеческим капиталом понимается воплощенный в человеке запас способностей, знаний, навыков и мотиваций. Его формирование, подобно накоплению физического или финансового капитала, требует отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем.

Человеческий капитал (в экономической науке) - способность людей к участию в процессе производства.

Человеческий капитал подразделяется на:

1. Общий человеческий капитал - знания, умения, навыки, которые могут быть реализованы на различных рабочих местах, в различных организациях.

2. Специфический человеческий капитал знания, умения, навыки, которые могут быть использованы только на определенном рабочем месте, только в конкретной фирме.

3. Человеческий интеллектуальный капитал - капитал, воплощенный в людях в форме их образования, квалификации, здоровья, профессиональных знаний, опыта.

Можно так же представить человеческий капитал и в виде следующей формулы:

$$\text{ЧК} = \text{К}_з + \text{К}_к + \text{К}_о, \quad (1)$$

где ЧК - человеческий капитал;

К<sub>о</sub> - капитал образования;

К<sub>з</sub> - капитал здоровья;

К<sub>к</sub> - капитал культуры.

Рассматривая экономическую основу формирования человеческого капитала нужно отметить, что человек, отделенный от средств производства продает свой труд, свои производительные силы как принадлежащий ему капитал. Предприниматель покупает их, как покупал бы и другой актив,

необходимый для успешной работы своего предприятия. Для работника его индивидуальные способности выступают как товар, а для предпринимателя - это капитализированная величина авансированной стоимости капитала, затраченной на наем работника (прибыль). Предприятие должно не только иметь квалифицированный аппарат менеджеров разного ранга, но и квалифицированную рабочую силу, обладающую хорошим здоровьем и культурой общения, иначе, самая совершенная техника не даст желаемого эффекта.

Изменение численности человеческих ресурсов зависит от естественного движения населения, его рождаемости и смертности.

В формировании человеческих ресурсов в последние годы наметился ряд негативных тенденций: существенное сокращение естественного прироста населения, обусловленного снижением рождаемости и ростом смертности; неблагоприятная динамика половозрастной структуры населения; увеличение демографической и экономической нагрузки на трудоспособную часть населения; нерациональные миграционные потоки и размещение населения по территории России, низкий уровень социального развития и уровня жизни населения [8].

Тем не менее за последние годы заметно улучшились качественные характеристики человеческих ресурсов: значительно вырос образовательный потенциал трудоспособного населения, выросла доля высоких ступеней образования в образовательной структуре.

Под использованием человеческих ресурсов понимается их распределение и эффективность применения в народном хозяйстве. Виды распределения разнообразны [2]. Важнейшие из них следующие: распределение человеческих ресурсов по видам занятости, т. е. на работающую и неработающую часть: в свою очередь, неработающая часть подразделяется на учащихся (трудоспособного возраста), лиц, занятых ведением домашнего хозяйства, находящихся на службе в Вооруженных

силах, безработных, а также нигде не работающих, не обучающихся и не ищущих работу.

Работающее (занятое) население может рассматриваться в нескольких разрезах: по отдельным отраслям, профессиональным группам, в том числе физического и умственного труда, режимам труда (полногодовая занятость, неполный трудовой день, неделя и т. п.).

По характеру участия в производственной деятельности трудовые ресурсы подразделяются на промышленно-производственный персонал (работники, занятые в сфере производства) и персонал непромышленной деятельности.

Эффективность применения труда, как и эффективность в любом виде деятельности в конечном счете измеряется временем, которое затрачивается на производство единицы продукции или единицы услуг и работы в соответствующем качестве. С этой точки зрения эффективность применения труда - это минимизация затрат труда при высоком качестве конечного результата.

В современной экономике, помимо рабочей силы, на рынке труда представлен человеческий капитал, имеющий приложение в различных сферах общественного производства.

Термин «человеческий капитал» впервые появился в работах экономиста Т. Шульца (Theodore Schultz). Шульц, получивший Нобелевскую премию в 1979 г., предложил следующее определение человеческого капитала: «Все человеческие ресурсы и способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденный человеческий потенциал. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом» [12].

Человеческий капитал, с одной стороны, это новое качество ресурса, представленного на рынке труда, с другой - это личный или семейный

капитал, который не может быть отчужден от носителя, хотя результат функционирования этого капитала в виде знаний и умений реализуется в процессе производства. В противном случае капитал не может принести своему носителю экономических выгод, оставаясь невостребованным сокровищем. Реализация его как капитала возможна только в условиях общественного производства, если полезность его признается обществом. Личным данный капитал является потому, что только сам человек в праве решать развивать ему заложенные в нем природные способности или нет. Однако семейным этот капитал выступает потому, что на процесс его развития большое влияние оказывает семья, так как семья стоит у истоков воспитания и образования человека до начала его сознательного включения в общественное производство в качестве определенного человеческого ресурса: рабочей силы, человеческого капитала или предпринимательских способностей.

К человеческим ресурсам необходимо отнести также предпринимательские способности, значимость которых в общественном производстве неоспорима. Очевидно, предпринимательские способности необходимо причислить к определенному виду человеческого капитала. Предпринимательские способности включают в себя не только знания и умения, но и талант ведения бизнеса, экономическое чутье и везение.

Особое место в анализе человеческих ресурсов занимают информационные ресурсы, прежде всего потому, что названный вид ресурсов является результатом человеческой деятельности, т. е. результатом функционирования человеческих ресурсов. При этом отчуждаемость продукта не приводит к его утрате со стороны его создателя, а приводит, наоборот, к улучшению качества самих человеческих ресурсов.

Человеческие ресурсы также включают человеческий потенциал, который может быть реализован в определенных условиях, но может и оставаться невостребованным в условиях конкретного производства.

Человеческий потенциал - это совокупность основополагающих компетенций, способностей и возможностей индивида или территориальных общностей, уровень развития и реализации которых повышает (или снижает) продуктивность общественного производства [2].

Очевидно, говоря о человеческом потенциале, не вполне правомерно говорить о его понижающем или повышающем влиянии на продуктивность общественного производства, так как категория «потенциал» в своей лингвистической форме содержит понятие возможности реализации, в данном случае, способностей человека, а не сам процесс реализации этих способностей.

Следовательно, к человеческому потенциалу можно отнести врожденные способности человека, способности, сформированные социальной средой и обучением, возможности, определяемые социально-экономическими и культурными условиями, складывающимися в обществе.

### 1.3. Состояние и пути развития человеческих ресурсов на предприятиях гостиничного бизнеса в РФ.

В современных условиях важно для любой организации и для предприятия гостиничного бизнеса найти таких работников, которые лучше всего соответствуют как требованиям той работы, которую они будут выполнять, так и требованиям руководства. Найти наиболее подходящего для занятия имеющейся вакансии человека, который согласится выполнять данную работу на предлагаемых организацией условиях ее оплаты – вот цель процесса поиска и отбора персонала. Однако на пути достижения этой идеальной цели у отечественных работодателей возникает целый ряд препятствий. В ряде случаев это препятствия, которые предприятия создают себе сами. К числу наиболее часто повторяющихся проблем, возникающих перед многими организациями в области поиска и отбора новых работников, можно в первую очередь назвать следующие:

- 1) нет разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- 2) во многих организациях не разработаны процедуры отбора новых работников;
- 3) не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;
- 4) недостаточен опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров;
- 5) отделы кадров многих организаций не проводят систематическую работу по изучению потребности подразделений предприятия в кадрах;
- 6) не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;
- 7) при отборе новых работников часто не используются четкие критерии, увязанные с требованиями профессии и рабочего места [9, с. 146].

Таким образом, поиск и отбор новых работников сервисных предприятий самого разного типа затруднен из-за отсутствия у них по разным причинам соответствующих процедур, методического и документального обеспечения.

Кроме того, одной из серьезнейших проблем является недостаток квалифицированных специалистов, способных организовать работу по поиску и отбору персонала [30, с. 95].

Так, согласно Кибанову А.Я., кадровые технологии (кадроведческие технологии) - совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений [13, с. 138].

Согласно Турчинову А.И., кадровые технологии могут классифицированы по следующим признакам:

- типы технологий - технологии решения стратегических кадровых задач; технологии кадрового моделирования и прогнозирования; инновационные (научно-технические) технологии; универсальные технологии;

- виды технологий - информационные технологии (обеспечивают информационную подготовку кадров); внедренческие технологии (обеспечивают обновление организационных структур управления, формирование стратегического мышления персонала, повышение деловой культуры кадров); обучающиеся технологии (обеспечивают внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и перепрофилирования кадров);

- уровни технологий - федеральные (национальные) технологии как универсальные и стратегические для других уровней управления; региональные технологии; технологии трудовой ассоциации; технологии, саморазвития и самореализации творческого потенциала личности; приоритетные технологии для всех уровней управления [26, с. 115].

Согласно Журавлеву П.В., все многообразие кадровых технологий можно разделить на две категории - модульные и индивидуальные. Широко распространенной модульной технологией является конкурсный отбор персонала, обеспечивающий право гражданина на равный доступ к работе, аттестации персонала. Новой кадровой технологией является «Центр оценки». При данной кадровой технологии используется большое количество дополняющих друг друга методов диагностического обследования персонала, позволяющих получить в своей совокупности наиболее полную информацию о персонале организации. Основная идея данной кадровой технологии - провести аттестуемых через серию специально разработанных упражнений, моделирующих основные стороны конкретного вида трудовой деятельности [42, с. 217].

Основные элементы кадровых технологий предприятия гостиничного бизнеса кадровое планирование, набор кадров, отбор кадров, определение заработной платы и льгот, профориентация и адаптация, обучение, оценка деятельности, подготовка резерва и управление развитием, служебное повышение, понижение, перевод или увольнение, производственные отношения, охрана здоровья, социальные вопросы.

Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения и приема на работу начинается управление персоналом.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого гостиничное предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям — конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования гостиниц кадрами [31,с.181].

На процесс набора кандидатов предприятия гостиничного бизнеса влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

- кадровая политика — принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма;

- образ организации — насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату) [45, с.50]. При поиске и отборе кадров надо иметь в виду три основных положения:

- Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться изолированно, как просто поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы. Они должны быть вписаны в общий контекст кадрового плана и в существующие программы, реализуемые в сфере управления персоналом.

- Необходимо принимать во внимание не только уровень технической компетентности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие отношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего сплоченность рабочей группы.

- Необходимость полного учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Отбор работников нельзя осуществлять, лишь ориентируясь на какой-то один признак или решение какой-то одной задачи. Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Центральным пунктом планируемого комплексного подхода считается анализ работы, который является необходимой предпосылкой эффективного отбора кадров [40, с.36].

Важным шагом в процессе обеспечения предприятия гостиничного бизнеса или организационной системы соответствующими ее профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой

серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме, и результатов предварительного интервью);

- сбор информации о кандидате (от других людей);

- медицинское обследование;

- личностные анкеты;

- тесты для проверки интеллекта, социальных характеристик, специальных способностей и др.;

- групповые методы отбора (групповые дискуссии, деловые игры, решение проблемных ситуаций, баскет-метод и др.);

- собеседование/интервью [5, с.12].

На отбор влияют многие факторы. Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность и технологическая изменчивость. В государственных организациях на отбор значительное влияние оказывает политическое покровительство. Следующим обстоятельством, влияющим на процесс отбора, является рынок рабочей силы. Если желающих много, то выбирать сложнее; если желающих немного, выбор сравнительно прост. Если работники организации целиком или частично принадлежат к какому-либо профсоюзу, то членство в профсоюзе - один из главных факторов, влияющих на решение при отборе. На процесс отбора влияют также условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж организации.

Источники набора кадров, рассмотренные выше, различны по уровням затрат и эффективности. Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в организации может быть использован ряд количественных показателей:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т.д.)
- уровень брака;
- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
- уровень производственного травматизма;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков.

Информация об эффективности процесса отбора может быть получена от самих кандидатов, от работников организации и увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы [20, с.17].

В последние годы все чаще также можно встретиться с нестандартными формами тестирования при приеме на работу. К числу таковых можно отнести использование полиграфа, астрологии, нейролингвистического программирования и иных способов. Нестандартность всех перечисленных выше процессов заключается в том, что они в той или иной степени не признаны в широких общественных кругах. Между тем многие компании стремятся получить наиболее полную информацию о кандидате, его потенциальных возможностях, перспективах работы в компании, а также предотвратить возможные попытки проникновения в фирму людей неадекватных или представляющих опасность для бизнеса. Для этого нередко наравне с традиционным тестированием профессиональных возможностей человека, а также беседой с психологом используются некоторые новшества. Данные методы оценки

нельзя признать адекватными для оценки кандидатов. Подтверждением этому служит, как недостаточная и в ряде случаев сомнительная, научная основа, а также отсутствие сформировавшейся в методологии использования указанных новшеств при оценке кандидатов.

Также нельзя не подчеркнуть тот факт, что все приведенные способы оценки кандидатов входят в полное противоречие с нормами трудового законодательства РФ [11, с.48].

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха.

Профессиональное развитие - приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности. Основные методы профессионального развития: профессиональное обучение, развитие карьеры, образование.

Профессиональное обучение - процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

Для предприятий сервиса проще и удобнее нанять человека без опыта работы и научить его всему необходимому. Системе обучения уделяется большое внимание, ведь грамотное планирование – это основа функционирования любого предприятия.

Особое место в гостиничном бизнесе занимает управления человеческими ресурсами:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Таким образом, управление персоналом предприятия гостиничного бизнеса направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие не только в производственном процессе, но и в управлении производством становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Под кадровым обеспечением системы управления предприятия социально-культурного сервиса размещения понимается необходимый количественный и качественный состав работников службы кадров организации. Расчёт потребности в кадрах зависит от целей и уровня планирования.

Необходимо отметить характерную черту современной концепции управления персоналом – стремление кадровых служб к интеграции всех

аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсии.

## 2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «НОВАЯ ЗАРЯ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Новая заря»

ООО «Новая Заря» - предприятие социально-культурного сервиса размещения. Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество имеет обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество осуществляет любые виды хозяйственной деятельности, за исключением запрещенных законодательными актами Российской Федерации, в соответствии с целью своей деятельности.

ООО «Новая Заря» реализует свою деятельность на основе Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ, Гражданского Кодекса РФ, Федерального закона №312-ФЗ, других нормативных актов РФ и Устава.

В настоящее время ООО «Новая Заря» остается независимым – не входит в состав российской или международной сети гостиниц, не участвует в какой-либо глобальной системе бронирования. В течение последних лет ведутся переговоры с глобальными сетями о возможном сотрудничестве (передача в аренду или под управление).

В настоящее время ООО «Новая Заря» остается независимым – не входит в состав российской или международной сети гостиниц, не участвует в какой-либо глобальной системе бронирования. В течение последних лет ведутся переговоры с глобальными сетями о возможном сотрудничестве (передача в аренду или под управление).

Общая характеристика ООО «Новая Заря» представлена в таблице 4 (Приложение В).

В настоящее время ООО «Новая Заря» остается независимым – не входит в состав российской или международной сети гостиниц, не участвует в

какой-либо глобальной системе бронирования. В течение последних лет ведутся переговоры с глобальными сетями о возможном сотрудничестве (передача в аренду или под управление).

Основным видом деятельности является предоставление гостиничных услуг, но осуществляет также иные виды хозяйственной деятельности:

- оказание посреднических, маркетинговых, агентских, транспортных и иных услуг организациям и гражданам;
- организация и проведение ярмарок, выставок;
- оказание услуг общественного питания, в том числе столовых, кафе, ресторанов;
- оказание услуг прачечной и химчистки;
- бизнес-центр с конференц-залом, услуги международной связи, парикмахерская, киоски и магазины, круглосуточный обмен валюты, сейф, камеры хранения, бронирование авиа и ж.д. билетов, организация экскурсий, услуги гида и переводчика, туристическая информация.

ООО «Новая Заря» располагает 65 номерами для приема гостей. Комфортабельные номера - со всеми удобствами, в каждом номере - телефон с прямым выходом на международную автоматическую связь, цветной телевизор, ванная комната.

Структура номерного фонда гостиницы представлена на рисунке 2.1.

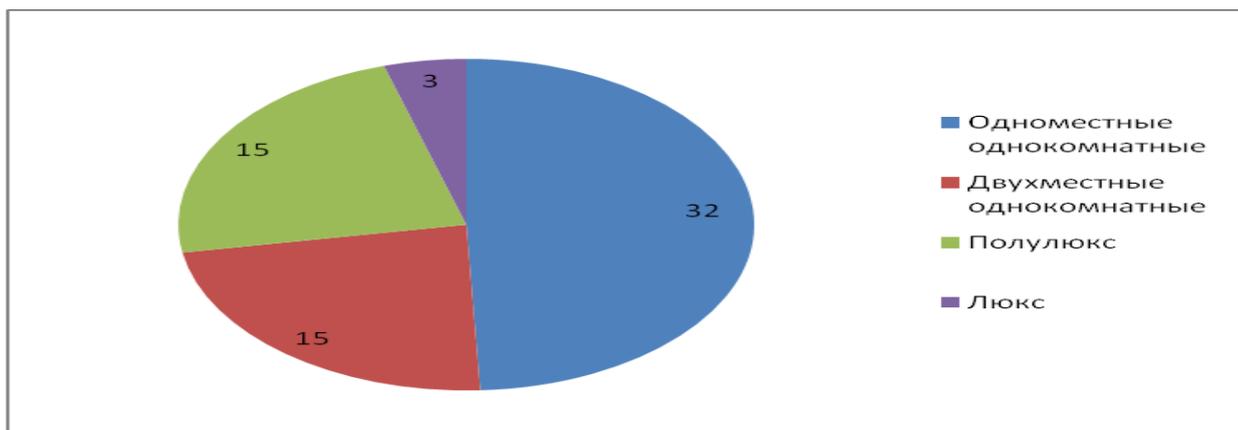


Рис.4 Структура номерного фонда ООО «Новая Заря»

- Одноместные однокомнатные стандартные номера (32 номера). В номере кровать, кресло, шкаф, телефон (не во всех), телевизор, ванна, душ, туалет. Дополнительное место – раскладушка.

- Двухместные однокомнатные стандартные номера (15 номеров). В номере две кровати, кресло, шкаф, телефон (не во всех), телевизор, ванна, душ, туалет. Дополнительное место – раскладушка.

- Двухместные двухкомнатные номера "полулюкс" (15 номеров). В номере спальня (две односпальные или одна двуспальная кровать) и гостиная с мягкой мебелью (диван раскладывается), телевизор, холодильник, телефон, душ, туалет, ванна. Дополнительное место – диван.

- Двухместные трехкомнатные номера "люкс" (3 номера). В номере спальня и гостиная с мягкой мебелью, шкаф, телевизор, холодильник, телефон, столовая, душ, туалет, ванна, биде. Дополнительное место – диван.

В ООО «Новая Заря» предоставляются следующие виды услуг: бары, ресторан, бизнес - центр, услуги международной связи, парикмахерская, киоски и магазины, круглосуточный обмен валюты, сейф, камера хранения, бронирование авиа и ж.д. билетов, туристическая информация, прачечная, химчистка.

В гостинице предлагается широкий перечень услуг:

– конференц-зал: просторное помещение рассчитано на 30-35 человек. (проведения деловых встреч, переговоров, тренингов и семинаров);

– лобби-бар и ресторан;

– бизнес-центр (Интернет, ксерокопирование, сканирование, доставка корреспонденции с узла связи; заказ авиа- и железнодорожные билеты);

– служба консьерж (организация трансферов, заказ ж/д и авиа билетов, организация туров и экскурсий)

– клуб здоровья (русская парная с прорубью, турецкая баня, американская инфракрасная баня, японская бочка «Офуро», гидромассажный бассейн);

– представительский транспорт;

- прачечная и химчистка;
- медпункт.

ООО «Новая Заря» оснащена системами безопасности: система видеонаблюдения и пожарная сигнализация.

В настоящее время строительство в центральной части аналогичной по масштабам гостиницы представляется маловероятным, т.к. в центре города почти не осталось земельных участков достаточной площади, и, во-вторых, повсеместное пролегание инженерной инфраструктуры в этой части города значительно увеличивает размер инвестиций для проектирования и строительства такого объекта, следовательно, подобное предприятие будет не востребовано и нерентабельно.

Удачное расположение, завоеванная репутация и возможность обслуживать большие потоки гостей позволяет этой гостинице занимать лидирующее положение в гостиничном бизнесе города.

В то же время большинству потребителей гостиничных услуг не предоставляется важным наличие кондиционера в номере. Стоит отметить также и тот факт, что предоставление телематических услуг в гостинице находится на очень низком уровне. Надо заметить, что с каждым годом важность предоставления качественного доступа в Интернет возрастает и будет возрастать.

ООО «Новая Заря» занимает одну из лидирующих позиций в области гостиничного бизнеса города. Анализ общеэкономических показателей ООО «Новая Заря» (Приложение 7) .

Как видно из приведенных показателей предприятие находится в хорошем финансовом положении, не смотря на небольшое сокращение чистой прибыли. В 2013 г. ООО «Новая Заря» получило прибыль в размере 817,80 тыс.руб., в 2014 г. – 786,40 тыс.руб., в 2015 г. – 791,8 тыс.руб. Снижение выручки обусловлено ростом себестоимости услуг в 2013-2015 гг. на 3,77%.

Организационная структура гостиницы является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы. Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель - удовлетворение потребностей клиентов.

В организационно-производственную структуру предприятия входят 26 работников, не включая внешних совместителей и работников вне списочного состава. Это директор предприятия, исполнительный директор, бухгалтер, заведующий хозяйством, 4 администраторов, 3 горничных, сотрудники службы питания и т.д. Имеются также работники, которые осуществляют уход за зданием и его коммуникациями.

В основе организационной структуры предприятия заложен принцип линейной - функциональной организации управления (рис.2.1).

Коммуникации в гостинице отражают через исполнительного директора, который полностью является ответственным за деятельность гостиницы. В линейной структуре управления гостиницы ООО «Новая Заря» решения передаются на цепи "от вершины до низа", такая система более гармонична и формально определена, но в то же самое время менее гибка, имеет свои недостатки. Ее основу составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель. Практика показывает, что такая структура может быть полезна в случае

однородности требований к качеству продукта. Препятствием данного типа структур является то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в области науки и техники, а также ограничивается гибкость во взаимоотношениях работников управленческого аппарата, и происходит замедление в передаче информации, приводя к снижению скорости принятия решений.



Рис.5. Организационно-производственная структура управления

Структура управления гостиницей относится к линейно-функциональной.

Структура управления линейно-функциональная обладает рядом как преимуществ, так и недостатков.

Достоинства:

- высокая компетентность функциональных руководителей;

- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшение координации в функциональных областях;
- высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков;
- максимальная адаптация к диверсификации производства;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей.

Недостатки:

- чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности "своих" подразделений. Ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
- проблемы межфункциональной координации;
- чрезмерная централизация;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований;
- реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена;
- ограничены масштабы предпринимательства и инноваций.

В целом можно говорить о том, что структура управления гостиницей полностью соответствует виду деятельности и специфике отрасли организации.

## 2.2. Анализ развития человеческих ресурсов в ООО «Новая заря»

В практическом плане для ООО «Новая заря» необходимо выделить и оценить персонала. Для этого необходимо исследовать некоторые его характеристики. Например: возраст, стаж работы, образование, по половому признаку.

Руководители: генеральный директор, главный бухгалтер, управляющий гостиницей.

Таблица 3

## Характеристика работников предприятия по категориям персонала

Категория работников	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %
Управленческий персонал, всего	12	20,00	12	20,34	12	20,34
в том числе						
- руководители	4	6,67	4	6,78	4	6,78
- специалисты	8	13,33	8	13,56	8	13,56
Производственный персонал, всего	48	80,00	47	81,36	47	81,36
в том числе						
- основные	36	60,00	35	59,32	35	59,32
- вспомогательные	12	20,00	12	20,34	12	20,34
Итого:	60	100,0	59	100,0	59	100,0

Специалисты: бухгалтера, администраторы.

За последние три года численность персонала снизилась на 1 человека до 59 человек, из них: управленческий персонал остался на прежнем уровне - 12; производственный персонал снизился на 1 человека, основных работников на данный момент насчитывается 35 человек вместо 36, а вспомогательных - 12. Изменение численности персонала связано с увольнением одного из работников в связи с нарушением трудовой дисциплины.

Тем не менее для предприятия характерна значительная динамика по большинству показателей движения персонала.

Таблица 4

## Движение персонала в 2013-2015гг., чел.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2015гв % к 2013г
Принято, чел.	17	20	22	129,41
Уволено, чел.	19	21	22	115,78
В том числе:				
-за нарушение трудовой дисциплины	-	1	-	100,00
-собственному желанию	18	20	22	122,22
Среднесписочная численность персонала, чел.	60	59	59	98,33

Так увеличилось число прибывших, и выбывших работников предприятия. В целом за три года численность принятого персонала

возросла на 29,41%. А количество уволенных выросло на 15,78%. Данные изменения в основном касаются производственного персонала. Наибольшее число увольнений связано с уходом по собственному желанию. В основном это связано с низким уровнем мотивации персонала, в частности отсутствием системы профессионального обучения и низким уровнем заработной платы. Указанные в таблице 2.7. данные позволяют определить коэффициент выбытия, коэффициент прибытия и коэффициент текучести кадров (табл. 5).

Таблица 5

#### Коэффициенты движения персонала

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
Коэффициент прибытия, %	28,33	33,89	37,29
Коэффициент выбытия, %	31,6	35,59	37,29
Текучесть кадров, %	30,00	35,59	37,29
Среднесписочная численность персонала, чел.	60	59	59

Коэффициент прибытия определяется отношением числа всех прибывших работников к среднесписочной численности. Коэффициент выбытия представляет собой отношение выбывших работников к среднесписочной численности работников предприятия. Коэффициент текучести кадров определяется путем деления числа выбывших по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины также на среднесписочную численность работников. Данные таблицы 8 позволяют судить о том, что коэффициенты прибытия, выбытия и текучести кадров имеют тенденцию к повышению. Высокий уровень коэффициентов оборота по приему и выбытию кадров свидетельствует о больших затратах на подбор и отбор персонала. Коэффициент текучести кадров в рассматриваемом периоде вырос до 37,29%. Такое значение коэффициента текучести характеризуется как высокий уровень текучести персонала. Что может привести к снижению качества услуг предприятия и производительности труда. Климат в коллективе оценивается как неудовлетворительный. Наличие такого высокого уровня текучести требует тщательного исследования

причин ухода работников с целью определения мероприятий по снижению данного показателя.

Важное направление занимает профессиональное развитие персонала. Проанализируем основные направления профессионального развития персонала ООО «Новая заря»

Рассмотрим состав рабочей силы по уровню образования (табл. 6)

Таблица 6

Характеристика персонала ООО «Новая заря» по уровню образования

Уровень образования	2013г.		2014г.		2015г.	
	ел.	д. вес, %	ел.	д. вес, %	ел.	д. вес, %
среднее профессиональное образование	4	90	3	9,83	1	6,44
высшее профессиональное образование		1		0,17		3,56
Итого:	0	100	9	100	9	100

Исследование данных представленных в таблице 6, свидетельствует, что структура персонала предприятия по уровню образования в течение исследуемого периода практически не менялась. Преобладающее большинство среди персонала предприятия составляют рабочие со средним профессиональным образованием - в среднем 90% от общей численности работников. Также велика доля работников с высшим профессиональным образованием. Данное состояние персонала предприятия вызвано наличием среди работников предприятия выпускников колледжей и профессионально технических училищ. Уровень образования влияет на количество единиц обслуживаемой техники, на выполнение норм выработки. Кроме того, существует взаимосвязь между уровнем образования и показателем, отражающим текучесть рабочих кадров. С повышением образовательного ценза наблюдается тенденция сокращения размеров текучести. Так в частности можно говорить о низкой текучести кадров среди работников с высшим профессиональным образованием на рассматриваемом предприятии.

Тем не менее, необходимо разработать мероприятия по повышению квалификации работников предприятия имеющих среднее и полное общее образование.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и пола. Поэтому в процессе количественного исследования состава рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту и полу (табл.7-8).

Таблица 7

Характеристика персонала предприятия по полу

Пол	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Мужской	22	36,67	21	35,59	21	35,59
Женский	38	63,33	38	64,41	38	64,41
Итого:	60	100	59	35,59	59	35,59

Для предприятия характерно преобладание женщин в составе персонала организации. В 2015 году доля сотрудников женского пола составляла 64,41% Количество мужчин в общей численности составило-21, что в процентном соотношении составило 35,59%.

Далее проанализируем персонал по возрасту (табл.2.10).

Таблица 8

Характеристика персонала предприятия по возрасту

Возраст, лет	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
20-25 лет	5	45,00	5	45,76	5	45,76
25-30 лет	4	6,67	4	6,78	4	6,78
30-40 лет	23	38,33	22	37,29	22	37,29
40-60 лет	27	8,33	27	8,47	27	8,47
Старше 60 лет	1	1,67	1	1,69	1	1,69
Итого:	60	100,0	59	100,0	59	100,0

Как видно из данных таблицы 8 в составе трудовых ресурсов исследуемого предприятия большую долю, которая составляет за исследуемые годы свыше 45 % занимают 20-25 летние специалисты, что является положительной тенденцией для любого предприятия, вторые – то

специалисты возраст которых составляет 30-40 лет, из доля около 37,29%. Далее целесообразно рассмотреть персонал не только по возрасту, но и по их категориям, таблица 9.

Таблица 9

Характеристика персонала предприятия по возрасту и категории в 2015 г.

Возраст, лет	Управленческий персонал		Производственный персонал	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
20-25 лет	5	41,67	3	6,25
25-30 лет	4	33,33	1	2,08
30-40 лет	1	8,33	18	37,50
40-60 лет	1	8,33	25	52,08
Старше 60 лет	1	8,33	1	2,08
Итого:	12	100,00	48	100,00

Возрастная структура организации более или менее стабильна. В рассматриваемом периоде основную долю составляли сотрудники в возрасте 20-25 лет — 45,76%. Это обосновывается тем, что здесь работают недавние выпускники и студенты имеющие среднее профессиональное образование. Тем не менее, наблюдается значительная динамика данной категории персонала, так как молодых людей не устраивает уровень заработной платы. Наличие данной тенденции говорит о необходимости разработки руководством предприятия эффективных методов привлечения и удержания молодых специалистов на предприятии. Также значительный удельный вес составляют сотрудники в возрасте 30-40 лет. В 2015 году их удельный вес составил-13,64%.

Характеристика персонала предприятия по стажу работы свидетельствует о большой доле работников, проработавших на предприятии до 1 года (2015г.-27 человек-45,76% от общего числа работников предприятия) (табл.12). Количество персонала проработавшего на предприятии от одного года до 5 лет снизилось на 5%. Численность персонала проработавшего на предприятии от 5 до 10 лет увеличилась на

8,33% и составила 13 человек. На конец 2015года, доля таких работников на предприятии составила 22,03% от общего числа работников.

Таблица 10

Характеристика персонала по стажу работ за 2013-2015гг., чел.

Персонал	2013г.	Уд.вес, %	2014г.	Уд.вес, %	2015г.	Уд.вес, %	2015, в % к 2013г.	Средне годовы е темпы роста, %
до 1 года	28	46,67	25	42,37	27	45,76	96,43	100,76
от 1 года до 5 лет	20	33,33	19	32,20	19	32,20	95	99,33
от 5 до 10 лет	12	20,00	15	25,42	13	22,03	108,33	107,22
Итого:	60	100,00	59	100,00	59	100,00	98,33	99,78

Выявленные тенденции говорят о значительной текучести кадров на предприятии, что является отрицательным аспектом в деятельности организации.

Система профессионального развития на предприятии представлена лишь некоторыми функциями. На предприятии отсутствует бюро по подготовке кадров. Сам процесс обучения не систематизирован. На данный момент на предприятии реализуются следующие направления профессионального развития персонала:

- внутреннее обучение: подготовка новых рабочих и переподготовка (переобучение) рабочих в форме обучения работников на рабочем месте с помощью наставничества и метода усложняющихся заданий.
- внешнее обучение направление работников в образовательные учреждения г. Красноярска и области.

Внутреннее профессиональное обучение длится два месяца. Этот курс проходят все работники предприятия, принятые на работу. Осуществляется подготовка новых рабочих на производстве в виде профессионального первоначального обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не

имевших профессии. Также осуществляется обучение, направленное на повышение квалификации рабочих – совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. На предприятии предпочтение отдаётся индивидуальной подготовке новых рабочих, так как данный метод требует меньшего количества материальных затрат. Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации, на предприятии до сих пор не практиковалось. Причиной этого является недостаточное количество денежных средств на переподготовку рабочих кадров. Внутреннее обучение в основном используется для обеспечения профессионально развития основного и вспомогательного персонала.

Несмотря на наличие данных форм обучения на предприятии, следует отметить отсутствие четкой системы планирования профессионального развития персонала и недостаточный охват персонала предприятия в рамках процесса профессионального развития. Так в течение рассматриваемого периода только 23,7% персонала предприятия прошли обучение (табл.2.13-2.14). При этом работники проходили в основном только внутрифирменное повышение квалификации, что явно недостаточно для обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами.

Таблица 11

Повышение квалификации сотрудниками ООО «Новая Заря» в 2013-2015гг., чел.

Категория персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Итого
Руководители	1	1	1	3
Специалисты	1	1	1	3
Основные рабочие	2	3	2	7
Вспомогательные рабочие	-	-	1	1
Итого общее число работников прошедших обучение:	4	5	5	14

Поэтому данное направление требует значительной корректировки.

## Профессиональное развитие персонала предприятия в 2013-2015 гг.

Категория персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Итого
Внутрифирменные курсы повышения квалификации	2	3	3	8
Дополнительное обучение в образовательных учреждениях	2	2	2	6
Итого:	4	5	5	14

На данный момент предприятием планируется привлечение новых кадров в связи со стабилизацией положения предприятия и реализацией планов стратегического развития предприятия. Все это требует разработки мероприятий формированию эффективной программы профессионального развития персонала предприятия. На это также указывает наличие проблемы, связанной низким уровнем сервиса на предприятии. Сложившаяся на предприятии ситуация требует переобучение старого персонала и профессиональное обучение нового, причем как на рабочем месте, так и вне него. Одним из путей совершенствования системы является переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному обновлению знаний. Повышение квалификации руководителей и работников будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Повышение производственной квалификации окажет положительное влияние на деятельность предприятия по многим направлениям и в первую очередь повышению качества оказываемых услуг. Разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального обучения должна будет включать в себя формирование специального подразделения на предприятии по подготовке кадров, которое должно владеть информацией о том, насколько полны и актуальны знания по профессии у каждого работника, чтобы определить следует ли его обучать и чему именно. Необходимым является определение методов, средств и мест обучения (курсы, факультеты повышения квалификации, производственное обучение). Кроме того требуется совершенствование системы аттестации персонала предприятия в целях

формирования четкой системы выявления персонала, которому придется пройти обучение. Это обусловлено в первую очередь также отсутствием четкой системы аттестации персонала на предприятии. В рассматриваемом периоде она практически не проводилась и реализуется на предприятии за счет привлечения внешних специалистов.

Основные элементы системы управления персоналом в ООО «Новая Заря» представлены на рисунке 2.3.

Таким образом, основными направлениями деятельности системы управления персоналом современного гостиничного комплекса является: формирование персонала, использование персонала и стабилизация персонала.

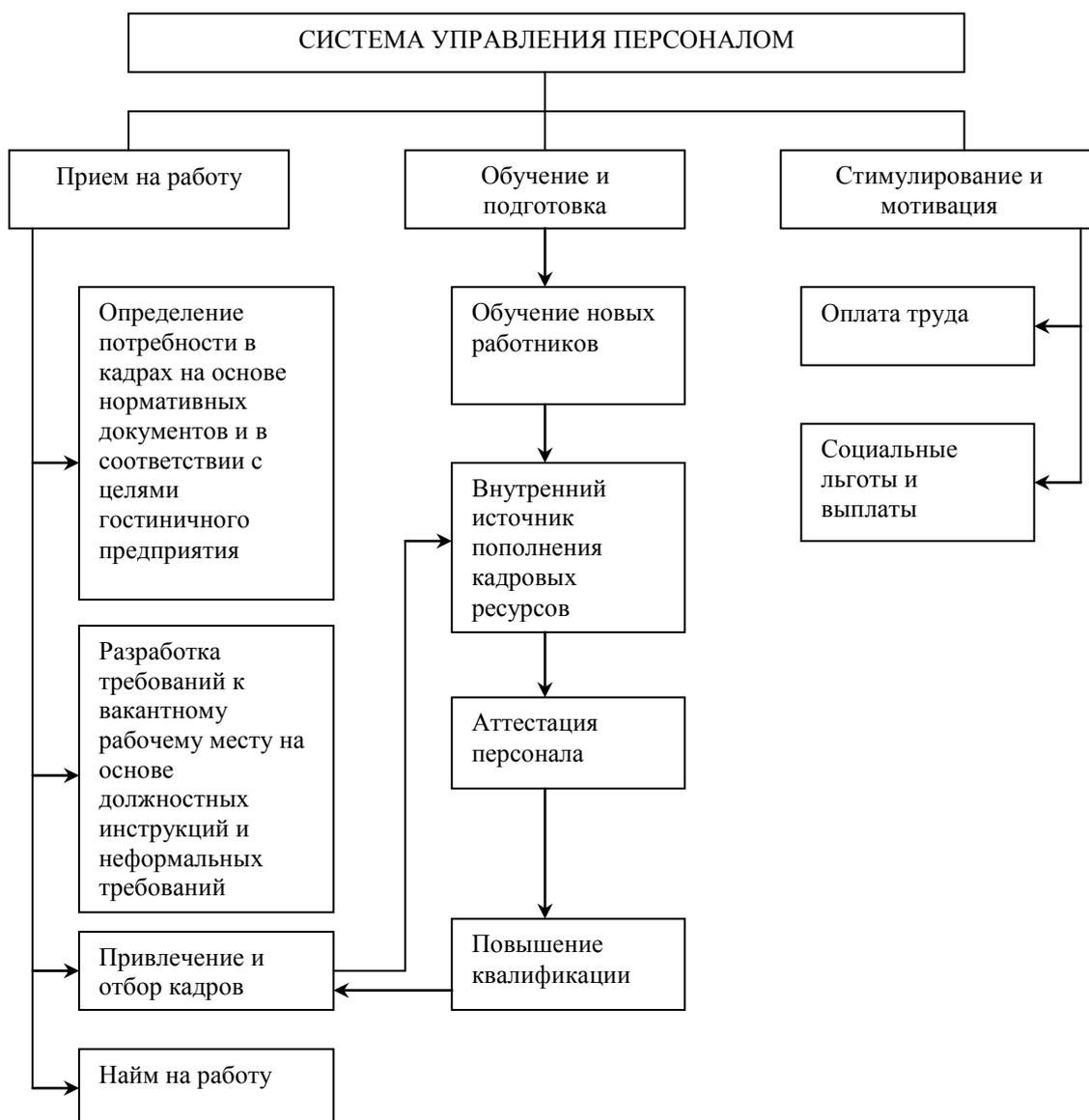


Рис.2.3 – Схема управления персоналом в ООО «Новая Заря»

По результатам исследования системы управления персоналом ООО «Новая Заря» можно сделать следующие выводы:

- недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом;
- дублирование одних функций, недостаточное внимание другим.

Далее рассмотрим основы кадровой политики и стратегии управления персоналом в ООО «Новая Заря».

Исследования организации в этой области показали, что руководство считает системно проводимую кадровую политику важнейшим элементом системы управления персоналом и оценивает влияние грамотно разработанной и успешно реализуемой стратегии управления персоналом на дальнейшее развитие организации, но не обладает достаточным багажом знаний в этой области, предпочитая воздействовать на персонал устаревшими методами.

Кадровую политику в ООО «Новая Заря» можно охарактеризовать как пассивную, при которой руководство не имеет выраженной программы действий в отношении персонала. О миссии и целях организации знает, как правило, только руководство, перед остальными работниками ставятся краткосрочные цели. Отсутствует «Философия организации». В ООО «Новая Заря» не разработано Положения об аттестации работников, не проводится должная оценка работников, не уделяется должного внимания карьерному росту специалистов организации.

В области развития персонала в ООО «Новая Заря» отмечено отсутствие системы профессионального продвижения работников, а так же не разработана система повышения квалификации работников.

В области мотивации и стимулирования персонала в ООО «Новая Заря» отмечен невысокий уровень мотивации работников, а так же отсутствие нематериальных форм мотивации

### 2.3. Анализ эффективности использования человеческих ресурсов в предприятии ООО «Новая заря»

У каждого работника есть свои личные мотивы трудовой деятельности, причины прихода в и увольнения с работы. Так для исследования мотивов трудовой деятельности работников была составлена анкета (Приложение 1).

В таблице 13 представлены средние оценки мотивов трудовой деятельности, причин приема на работу и увольнения с работы по 5-бальной шкале (от 1 до 5 баллов – от «наиболее важной» до «наименее важной» оценки), полученные по результатам опроса, проведенного среди работников ООО «Новая Заря».

Таблица 13

#### Оценка мотивов трудовой деятельности, причин приема и увольнения работников ООО «Новая Заря»

Критерии оценки	Мотивы труд. деятельности		Причины приема		Причины увольнения	
	Ср. оценка	Рейтинг	Ср. оценка	Рейтинг	Ср. оценка	Рейтинг
Размер заработной платы	2	2	2.1	1	1.2	1
Дополнительные льготы по социальной поддержке работников	3.2	4	2.5	2	3.7	5
Возможность повышения уровня образования и квалификации, профессиональный рост	2	2	2.9	4	3.4	4
Условия и режим труда	2.8	3	2.8	3	1.8	2
Перспективы развития организации	4.4	6	3.2	5	3	3
Социально-психологический климат в трудовом коллективе	3.9	5	3.7	6	4.4	6
Преданность трудовому коллективу, стаж работы	1.9	1	4.4	7	3.4	4

Анализ данных таблицы 13 показал, что по одному и тому же критерию средний балл различен, исключение составляет такой критерий, как «социально-психологический климат в коллективе». Так, «преданность трудовому коллективу, стаж работы» учитывается в меньшей степени при приеме на работу (4 балла), а в большей степени – при мотивации трудовой

деятельности (2 балла).

На основе полученных результатов оценки составлен рейтинг мотивов трудовой деятельности:

1. Преданность трудовому коллективу, стаж работы.
2. Размер заработной платы; возможность повышения уровня образования и квалификации, профессиональный рост.
3. Условия и режим труда.
4. Дополнительные льготы по социальной поддержке работников.
5. Социально-психологический климат в коллективе.
6. Перспективы развития организации.

Рейтинг причин приема на работу сотрудников ООО «Новая Заря», согласно данному опросу, выглядит таким образом:

1. Размер заработной платы.
2. Дополнительные льготы по социальной поддержке работников.
3. Условия и режим труда.
4. Возможность повышения уровня образования и квалификации, профессиональный рост.
5. Перспективы развития организации.
6. Социально-психологический климат в коллективе.
7. Преданность трудовому коллективу, стаж работы.

Рейтинг причин увольнения работников из ООО «Новая Заря», согласно данному опросу, выглядит таким образом:

1. Размер заработной платы.
2. Условия и режим труда.
3. Перспективы развития организации.
4. Возможность повышения уровня образования и квалификации, профессиональный рост; преданность трудовому коллективу, стаж работы.
5. Дополнительные льготы по социальной поддержке работников.
6. Социально-психологический климат в коллективе. Этот рейтинг крайне важен и его необходимо учитывать, при разработке мероприятий при

разработке мероприятий по управлению персоналом в гостиничном предприятии.

Набор персонала в ООО «Новая Заря» ведется в основном из внешних источников.

Относительно системы отбора сотрудников в ООО «Новая Заря» существуют следующие проблемы: большая трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований; недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими.

Для эффективности деятельности ООО «Новая Заря» в условиях рыночной экономики особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом и подготовки квалифицированных кадров в индустрии гостеприимства.

Далее, рассмотрим основные методы управления, применяемые руководством ООО «Новая Заря» в процессе осуществления своей деятельности.

Традиционно различают следующие виды мотивации: денежную мотивацию; материальную мотивацию; моральную мотивацию; условия труда; карьера.

В ООО «Новая Заря» существует разработанная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура.

В таблице 14 представлен перечень стимулирующих средств в организации и их закрепление за конкретным работником.

Таблица 14

Система стимулирования сотрудников ООО «Новая Заря»

Форма стимулирования	Основное содержание	Ответственный за исполнение
Заработная плата	Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии, надбавки) заработную плату	директор и бухгалтерия
Бонусы	Разовая выплата из прибыли предприятия (новогоднее вознаграждение, связанное с размером получаемой зарплаты и стажем)	директор и главный бухгалтер
Свободное время	Предоставление отличившимся работникам дополнительных выходных отпуска;	директор и начальник отдела кадров
Оплата транспортных расходов	Выделение средств на оплату транспортных расходов или с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу)	директор и заместитель директора
Программа медицинского обслуживания	Выделение средств на организацию медицинского обслуживания	директор и заместитель директора
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме, выплата субсидий на питание	директор и главный бухгалтер
Оказание собственных услуг	Предоставление путевок (с частичной оплатой в размере 50%) от организации для работника и членов его семьи, подарки	директор и заместитель директора

Далее, проведем анализ существующей системы мотивации сравнив ее достоинства и недостатки (табл. 15).

Таблица 15

Анализ системы стимулирования ООО «Новая Заря»

Форма стимулирования	Характеристика	
	Достоинства	Недостатки
1. Заработная плата (номинальная)	Является эффективной, так как включает не только гарантированную зарплату (оклад), но и переменную часть, гибко учитывающую уникальность специальности, дефицитность, сложность и ответственность работы. При этом существующая система критериев оценки работников является оптимальной	Не достаточно гибка в отношении инфляции (в течение года размер фонда оплаты труда, утвержденный генеральным директором, хотя и пересматривается исходя из полученной предприятием прибыли, но не учитывается коэффициент инфляции)

2. Бонусы	Является отличным стимулом коллективной работы, т.к. размер разового вознаграждения каждого работника ставится в прямую зависимость от объема услуг или работ всего отдела в течение года	Для таких отделов, как бухгалтерия есть сложности определения объема выполненных ими работ. Поэтому система начисления бонусов работникам этих отделов недостаточно ясна для остальных работников
3. Стимулирование свободным временем	Является хорошим стимулом эффективной работы, так как существуют определенные критерии оценки результатов работы с целью предоставления гибкого графика	Узость данного стимулирующего средства (не для всех работников возможен гибкий график, только для некоторых специалистов)
4. Организация питания	Для разных категорий работников питание организовано отдельно (для руководящего и остального персонала) – это стимулирует работников сделать карьеру	Несколько разрушает корпоративный дух, сплоченность коллектива
5. Программы медицинского обслуживания	-	Выделение средств не регулярно; система не отработана
6. Льготы и компенсации, не связанные с результатами трудовой деятельности	-	Практикуются в отношении руководящего персонала. Система распределения льгот для персонала не ясна

Как видим из таблицы 15, многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности ООО «Новая Заря» имеют определенные недостатки.

Тем не менее, достоинства существующих элементов значительны и они дают хорошие результаты. Для эффективной деятельности работников ООО «Новая Заря» обязательно, чтобы система стимулирования работников организации включала все возможные элементы трудовой мотивации. Главное, чтобы та система стимулирования, которая существует в организации, была бы комплексной, ясной для работников и адекватной их потребностям.

В целом, эти качества характерны для ООО «Новая Заря», поэтому можно сделать вывод о том, что система трудовой мотивации в данной организации достаточно хорошо развита. Далее проведем оценку мотивационного потенциала ООО «Новая Заря».

Цель оценки заключается в выявлении резервов повышения трудового потенциала предприятия и определении мероприятий по их использованию.

Основными задачами оценки мотивационного потенциала являются:

- 1) разработка анкеты с вопросами мотивации трудовой деятельности подчиненных и предложение ее начальникам отделов организации;
- 2) предложение тестов рядовым работникам для выявления преобладающих типов мотивации в организации;
- 3) обработка результатов;
- 4) оценка результатов экспертами;
- 5) выводы по оценке и предложение рекомендаций по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.

Оценка мотивационного потенциала персонала начинается с разработки анкеты с вопросами по мотивации трудовой деятельности для экспертов. В анкету были включены вопросы из методики американскими учеными Дж. Ричардом Хэкманом, Греггом Олдхэмом и др. (см. Приложение 2).

По результатам опроса руководящего состава ООО «Новая Заря» мы получили следующие результаты (см. табл. 20).

Таблица 20

Результаты экспертных оценок системы мотивации персонала

Эксперт	Суммарный балл ответов
Эксперт №1	22
Эксперт №2	25
Эксперт №3	23
Средний балл (максимальный – более 40)	23,33

По результатам опроса руководителей ООО «Новая Заря» делаем следующие выводы:

Во-первых, все опрошиваемые отметили отсутствие закрепления некоторых должностных обязанностей по управлению мотивацией трудовой деятельности, а также выделения отдельной должности по управлению мотивацией трудовой деятельности.

Во-вторых, была отмечена слабость некоторых применяемых средств стимулирования – программ медицинского обслуживания и выплаты льгот, несвязанных с результатами деятельности организации.

Практически все руководители отделов отметили нечеткость описания прав и обязанностей работников и работодателя в трудовом договоре.

Далее проведем оценку степени удовлетворенности оплатой труда и профессиональным развитием сотрудников ООО «Новая Заря». Для исследования степени удовлетворенности оплатой труда и профессиональным развитием сотрудников ООО «Новая Заря» было проведено анкетирование персонала ( см. Приложение 3).

Результаты полученных данных представлены в Приложении 4.

Как показал анализ , 50% опрошенных считают свою заработную плату соответствующей зарплате в других организациях, 35% - ниже, чем в других, 15% не задумывались об этом. Среди работников, считающих их зарплату неконкурентоспособной, все имеют стаж работы свыше 3 лет, 85% имеют высшее образование, 91% мужчин. 30% опрошенных полностью используют свои профессиональные навыки, 35% - не полностью, 25% - в отдельных случаях, 10% - совсем нет. Потребность в повышении квалификации испытывают 55% опрошенных работников ООО «Новая Заря».

Основным стимулом для работников ООО «Новая Заря», оплачиваемого по системы месячных (должностных окладов) является количество отработанных работником часов. Работникам предприятия выплачивается материальная помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями.

Таким образом, можно сделать следующие выводы, по результатам анализа развития человеческих ресурсов в ООО «Новая Заря».

В области кадровой политики и стратегии управления персоналом в гостинице не разработаны основы кадровой политики, руководство не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а так же отсутствует необходимый уровень компетентности и квалификации в

области управления персоналом у руководителей. В ООО «Новая Заря» отмечено отсутствие единого представления у всех работников о целях и миссии организации, стремления работать как одна команда.

В области найма персонала в ООО «Новая Заря» отмечена бессистемность процесса отбора, а также отсутствие четко определенных критериев и методов отбора.

В области развития персонала в ООО «Новая Заря» отмечено отсутствие системы профессионального продвижения работников, а так же не разработана система повышения квалификации работников.

В области мотивации и стимулирования персонала в ООО «Новая Заря» отмечен невысокий уровень мотивации работников, а так же отсутствие нематериальных форм мотивации.

Таким образом, на основе наблюдения, анализа документов и анкетного опроса было выявлено, что в ООО «Новая Заря» отсутствует скоординированная система управления персоналом и обеспечения предприятия кадрами, практически во всех элементах системы работы с персоналом были выявлены недостатки. Создании четкой системы управления персоналом позволит повысить рейтинг ООО «Новая Заря» и среди клиентов, а так же на рынке труда.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов имеет показатель рентабельности персонала

$$R_{\text{пер}} = \frac{\Pi_{\text{б}}}{\text{Ч}_{\text{сnp}}}, \quad (2)$$

где,  $\Pi_{\text{б}}$  – прибыль балансовая

$\text{Ч}_{\text{сnp}}$  - среднесписочная численность персонала

Факторную модель данного показателя можно представить следующим образом:

$$\frac{\Pi_{\text{б}}}{\text{Ч}_{\text{сnp}}} = \frac{\Pi}{B} \cdot \frac{B}{\text{ВП}} \cdot \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}_{\text{сnp}}} = R_{\text{pn}} \cdot \mathcal{D}_{\text{pn}} \cdot \Gamma B, \quad (3)$$

где:  $\Pi$  – прибыль от реализации продукции

ВП – стоимость выпуска продукции в действующих ценах (выручка)

Ррп – рентабельность продаж

ГВ – годовая выработка продукции в действующих ценах

Таблица 21

Данные для факторного анализа рентабельности персонала 2013-2015 год

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+,-)	Темп роста (снижения), %
Выручка (оборот розничной торговли, оптовый оборот), тыс. руб.	2612	2647	2714	102	3,91
Себестоимость, тыс. руб.	1754	1830	1899	145	8,27
Валовой объем производства продукции в действующих ценах, тыс. руб.	858	817	815	-43	-5,01
Среднесписочная численность персонала	112	138	140	28	25
Рентабельность персонала, %	23,32	19,18	19,39	-3,94	-16,88
Среднегодовая выработка одним работающим, тыс. руб.	23,32	19,18	19,39	-3,94	-16,88
В т.ч. основного персонала	66,00	70,00	78,00	12	18,18
Производительность труда одного среднесписочного работника	23,32	19,18	19,39	-3,93	-16,85
В т.ч. производительность труда одного среднесписочного работника основного персонала	39,58	37,81	34,79	-4,79	-12,10
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	7,66	5,92	5,82	-1,84	-24,01

Прибыль на одного работника к концу анализируемого периода снизилась на 24,01% или на 1,84 тыс. руб., ухудшение данного показателя произошло из-за снижения среднегодовой выручки на одного работника.

Рентабельность деятельности персонала за 2013-2015 гг. значительно снизилась -16,88%, что является отрицательным моментом в деятельности организации.

На показатель рентабельности персонала ООО «Новая Заря» влияет квалификация, опыт, профессионализм персонала гостиницы и их количество. ООО «Новая Заря» имеет достаточное количество работников, но отсутствие у них опыта и должных навыков препятствует реализации услуг надлежащего качества. Следовательно, такое положение дел привело к

увеличению расходов и уменьшению прибыли от реализации услуг ООО «Новая Заря».

Рентабельность персонала ООО «Новая Заря» можно увеличить путем повышения квалификации существующего персонала. Совершенствование организации труда приведет к снижению трудоемкости продукции, повышению производительности, увеличению прибыли от реализации продукции.

### 3. ПРОЕКТ ПО РАЗВИТИЮ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ООО «НОВАЯ ЗАРЯ»

#### 3.1 Проблемы использования человеческих ресурсов на предприятии

К основным проблемам системы управления персоналом ООО «Новая Заря» относятся:

- недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом;

- дублирование одних функций, недостаточное внимание другим.

К основным проблемам системы отбора сотрудников в ООО «Новая Заря» относятся:

- большая трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований;

- недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими.

К основным проблемам системы мотивации персонала ООО «Новая Заря» относятся:

- отсутствие закрепления некоторых должностных обязанностей по управлению мотивацией трудовой деятельности, а также выделения отдельной должности по управлению мотивацией трудовой деятельности,

- слабость некоторых применяемых средств стимулирования – программ медицинского обслуживания и выплаты льгот, несвязанных с результатами деятельности организации,

- нечеткость описания прав и обязанностей работников и работодателя в трудовом договоре.

В области кадровой политики и стратегии управления персоналом в гостинице не разработаны основы кадровой политики, руководство не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а так же

отсутствует необходимый уровень компетентности и квалификации в области управления персоналом у руководителей.

В ООО «Новая Заря» отмечено отсутствие единого представления у всех работников о целях и миссии организации, стремления работать как одна команда.

В области найма персонала в ООО «Новая Заря» отмечена бессистемность процесса отбора, а также отсутствие четко определенных критериев и методов отбора.

В области развития персонала в ООО «Новая Заря» отмечено отсутствие системы профессионального продвижения работников, а так же не разработана система повышения квалификации работников.

В области мотивации и стимулирования персонала в ООО «Новая Заря» отмечен невысокий уровень мотивации работников, а так же отсутствие нематериальных форм мотивации.

### 3.2 Содержание проекта по развитию человеческих ресурсов

На основе наблюдения, анализа документов и анкетного опроса было выявлено, что в ООО «Новая Заря» отсутствует скоординированная система управления персоналом и обеспечения предприятия кадрами, практически во всех элементах системы работы с персоналом были выявлены недостатки.

Создание четкой системы управления персоналом позволит повысить рейтинг ООО «Новая Заря» и среди клиентов, а так же на рынке труда.

Система обучения сотрудников ООО «Новая Заря» должна учитывать потребности отдельных сотрудников, подразделений, руководящего состава. При выборе программы обучения необходимо учитывать различный уровень подготовленности сотрудников организации.

Первым этапом создания системы обучения персонала ООО «Новая Заря» должно стать официальное закрепление функций по управлению карьерой за отдельными работниками предприятия (см. табл.21).

Таблица 22

Распределение функциональных обязанностей по управлению системой  
обучения персонала ООО «Новая Заря»

Административно-управленческий персонал	Функции		
	Прогнозирование и планирование карьеры, формирование резерва на выдвижение	Организация обучения, подготовки и переподготовки работников	Учет, контроль, оценка эффективности карьерных перемещений
Генеральный директор	+	-	-
Начальник отдела по управлению персоналом	+	+	+
Менеджеры по управлению персоналом	-	+	+

Генеральный директор вместе с начальником отдела по управлению персоналом - будут определять потребность в карьерном перемещении сотрудников, выдвигать кандидатуры в руководящий резерв ООО «Новая Заря».

Функцию организации обучения, подготовки и переподготовки персонала, а также функцию учета, контроля и оценки эффективности карьерных перемещений в системе профессионального развития персонала ООО «Новая Заря», согласно распределению функций по управлению карьерой (табл.22), необходимо возложить на начальника и менеджеров отдела по управлению обучением и развитием персонала.

Далее рассмотрим предложенную модель направления на курсы повышения квалификации сотрудников ООО «Новая Заря».

Таблица 23

График повышения квалификация сотрудников ООО «Новая Заря»  
в 2016 -2017 году

Период обучения	Кол-во	Содержание обучения
Сентябрь – Октябрь	2 чел.	Сертификация гостиничных услуг. Структура органов сертификации.

		Состояние рынка гостиничной индустрии: оценка, структура, основные показатели.
Ноябрь - декабрь	2 чел.	Нормативно-правовая база гостиничного комплекса. Ценообразование гостиничных услуг
Февраль - Март	4 чел.	Ассортиментная политика. Правила формирования ассортимента портфеля услуг гостиничного комплекса. Искусство продажи, его роль в финансово-хозяйственной деятельности современной гостиницы.
Апрель – Май	2 чел.	Основы маркетинга. Комплексные исследования рынка. Сегментация рынка гостиничных услуг. Основы бизнес-планирования гостиничного комплекса

В результате данного предложения курсы повышения квалификации смогут пройти 15 сотрудников ООО «Новая Заря».

В целях совершенствования системы обучения ООО «Новая Заря» можно предложить внутрифирменное обучение сотрудников, с привлечением внештатных специалистов.

Стоимость привлечения одного преподавателя (на каждый курс) в среднем составляет 300-500 рублей в час. Расчет затрат на привлечение преподавателей представлен в табл. 22.(Приложения Г)

Таким образом, затраты на привлечение преподавателей (внештатных специалистов) составляют 33000 руб. в месяц. В течении года обучение рекомендуется проводить ежеквартально. Таким образом, затраты на привлечение преподавателей в год составляют 132000 руб.

В целях повышения коммуникативной компетентности сотрудников ООО «Новая Заря» можно порекомендовать следующий тренинг.

Цели тренинга: оптимизация делового взаимодействия руководителя с подчиненными, клиентами, партнерами по бизнесу.

Краткое описание тренинга: развитие коммуникативной компетентности участников в данном тренинге достигается за счет осознания (и при необходимости изменения) цели взаимодействия, стратегий взаимодействия, ресурсов взаимодействия и тренировки техник взаимодействия.

Основные темы тренинга:

1) Осознание своих сильных сторон и ограничений в деловой коммуникации.

2) Развитие установки на сотрудничество в процессе деловой коммуникации.

3) Тренировка умений:

- техники установления, поддержания контакта и выхода из контакта;
- умение слушать и понимать позицию партнера по взаимодействию;
- умение управлять своим состоянием;
- умение управлять уровнем напряжения в ситуациях взаимодействия
- умение удерживать инициативу в ходе беседы;
- "малый разговор" как инструмент влияния руководителя;
- постановка задач и конструктивная обратная связь подчиненным, повышающая их мотивацию.

В тренинге отрабатываются специальные умения:

- устанавливать и поддерживать контакт;
- задавать "правильные" вопросы;
- вести "малый" разговор;
- побуждать партнера по взаимодействию к прояснению его позиции, предложения и т.п.;
- услышать и понять то, что имел в виду партнер;
- воспринять и понять то, что партнера не в состоянии был выразить;
- передать партнеру, что его услышали и поняли;
- выравнять эмоциональное напряжение в беседе.

Таким образом, тренинг позволит решать следующие задачи:

- создать участникам условия для осознания (и при необходимости коррекции) целей и стратегий взаимодействия с клиентами, коллегами, подчиненными и руководителями, партнерами по бизнесу, представителями других организаций, а также осознания своих сильных сторон и ограничений в ситуациях профессионального взаимодействия;

- развить навыки эффективной межличностной коммуникации с клиентами, коллегами, партнерами по бизнесу, представителями других организаций для решения производственных задач и достижения организационных целей, сформировать навыки партнерского общения;

- выявить пути оптимизации взаимодействия между сотрудниками компании за счет отношения к коллегам как "внутренним клиентам" и развития навыков конструктивного разрешения сложных профессиональных ситуаций.

При разработке программ обучения в целях повышения коммуникативной компетентности сотрудников ООО «Новая Заря» необходимо всегда учитываются следующие правила:

- результатом обучения сотрудников должно стать не только усвоение новых знаний, но и изменение установок и моделей поведения. Этому способствует максимальное использование в процессе обучения активных методов-деловых и ролевых игр, групповых обсуждений, анализа конкретных ситуаций;

- обучение - это не попытка передать сотрудникам конкретные рецепты и рекомендации, а раскрытие тех возможностей, которые помогут успешнее решать стоящие перед ними задачи.

Также можно порекомендовать привлечение специалистов для обучения сотрудников ООО «Новая Заря» компьютерным программам. В случае приема на работу готового специалиста, со знаниями и навыками соответствующими требованиям должности сотрудник изначально не требует затрат на обучение. Для таких сотрудников в ООО «Новая Заря» возможна организация обучения по повышению квалификации для соответствия работника стратегическим целям организации.

В случае подбора кандидата без опыта или минимальным опытом работы, но желанием и высоким потенциалом к развитию и росту в выбранной профессиональной сфере предлагается ввести в ООО «Новая Заря»

следующую модель подготовки в рамках внутрифирменного обучения по методике наставничества непосредственно в организации:

1. Программы обучения вновь набираемых сотрудников ООО «Новая Заря».

Программа состоит из двух частей:

А) Ориентация (общая ориентация, ориентация на клиента).

Б) Адаптация.

Общая ориентация: знакомство с организацией, ее структурой, ассортиментом предлагаемых товаров; изучение Положения о персонале, стандарта поведения, стандарт внешнего вида; инструктаж по технике безопасности; инструктаж по пожарной безопасности.

Ориентация на клиента (тренинги): телефонный этикет; техника ответов на замечания и жалобы клиентов основы техники продаж; обслуживание клиентов: правила поведения в стандартных и нестандартных ситуациях.

Адаптация – работник получает подробное руководство, в котором содержится описание всех правил, стандартов и процедур работы на конкретном рабочем месте.

Наставников следует выбрать из сотрудников, чей стаж работы в ООО «Новая Заря» составляет не менее 3-х лет. Наставников необходимо детально ознакомить с описанием предстоящей работы, определить этапы обучения для повышения эффективности. Наставники должны детально изучить программу по обучению новых сотрудников ООО «Новая Заря».

Наставники в процессе обучения для поддержания заинтересованности обучаемого необходимо тщательно подбирать различные виды работ. Дополнительно, кроме тематике определенной в разработанной программе необходимо развивать личные качества работника: навыки работы в команде, позитивное отношение к работе, навыки общения, пунктуальность и желание учиться дальше – данные навыки необходимы для продуктивной работы в ООО «Новая Заря».

Предлагается проводить следующую оценку эффективности обучения персонала ООО «Новая Заря»: контроль эффективности проведенного обучения проводит координатор программы наставничества руководитель отдела обучения и развития персонала ООО «Новая Заря».

Координатору необходимо контролировать процесс обучения, оценивать правильность работы разработанной системы обучения, оценивать эффективность общения наставника и ученика, наличие всего необходимого оборудования и инструмента для выполнения работы. По завершению программы обучения наставник, ученик и координатор вместе анализируют программу проведенного обучения в ООО «Новая Заря».

Конечная цель обучения по модели наставничества в ООО «Новая Заря» – это создание эффективного сотрудника соответствующего требованиям данной организации, её запросам и целям.

Также необходимо в ООО «Новая Заря» введение должности психолога. Данный специалист будет проводить в ООО «Новая Заря» оценку степени адаптации принятых на работу сотрудников и социально-психологического климата коллектива в целом.

В виду отсутствия комплексной системы оценки эффективности обучения предлагается проводить оценку системы обучения сотрудников ООО «Новая Заря» по определенным критериям.

Критерии результативности краткосрочного обучения в ООО «Новая Заря»:

1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение.

Для оценки сотрудники после обучения заполняют специальные анкеты (см. приложение 5) и сдают их в службу управления персоналом, в которой проводится анализ и расчет результативности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы.

2. Эффективность внесенных обучившимся предложений по усовершенствованию его профессиональных навыков, повышению

эффективности деятельности сотрудника, отдела, подразделения или выполнение данным работником специального задания.

Сотрудник ООО «Новая Заря», прошедший обучение, выносит на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных знаний, которое оценивается с точки зрения эффективности. Другой вариант: служба персонала совместно с руководителем разрабатывает специальное задание в соответствии с целями пройденного обучения. Устанавливается срок его выполнения и далее оцениваются результаты.

Удовлетворенность руководителя результативностью обучения.

Непосредственный руководитель заполняет анкету результативности обучения (см. приложение 6), проводит оценку в баллах. Желательно это делать через 2–3 недели или месяц после обучения.

Далее проводится анализ полученных данных (возможно сравнение результатов удовлетворенности обучившегося и руководства) и делаются выводы о качестве обучения. На заключительном этапе происходит анализ всех данных и дается окончательная оценка эффективности проведенного краткосрочного обучения.

Для подведения итогов оценки сотрудника можно использовать следующую последовательность действий:

- провести оценку работника по каждому критерию;
- рассчитать результативность по каждому критерию в процентах;
- установить вес – степень значимости каждого показателя для предприятия;
- оценить общую результативность, полученную из расчета по всем критериям с учетом значимости;
- оценить эффективность обучения для данного сотрудника по формуле:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{общая результативность обучения}}{\text{затраты на обучение сотрудника}} \quad (4)$$

Затраты на обучение оцениваются исходя из его стоимости, суммы командировочных расходов и т. д.

Степень общей эффективности обучения устанавливается в результате оценки по всем критериям.

При долгосрочном обучении сотрудников ООО «Новая Заря», помимо вышеописанных критериев краткосрочного обучения, дополнительно используются следующие.

1. Приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и качеств.

Для оценки приобретенных сотрудниками знаний возможно проведение экзамена. Лучше всего использовать профессиональные тесты (часто в организациях они разрабатываются непосредственными руководителями или ведущими специалистами в данной области деятельности). Оценка навыков и качеств вызывает определенные трудности. Во-первых, она должна проводиться через определенный период времени, например, через 1–2 месяца после обучения (в зависимости от должности и вида обучения). Во-вторых, для этого необходимо планировать финансовые и временные ресурсы (она довольно трудозатратна). Прежде чем оценивать навыки и качества после обучения, необходимо выявить степень их развитости до него и сравнить результаты. Кроме этого, важно определить сроки проведения оценки (через какой период времени после обучения).

В этих целях могут применяться оценка по методу “360 градусов” или обычные методики: кейсы, групповые и индивидуальные упражнения, наконец, ассесмент-центр.

2. Эффективность деятельности сотрудника ООО «Новая Заря», прошедшего обучение.

По этому критерию в компании оценивается результативность (эффективность) деятельности сотрудника после обучения, которая выражается:

- в повышении норм выработки;
- росте производительности;

- сокращении времени, затрачиваемого на выполнение работ, проектов;
- сокращении финансовых затрат (например, при работе над проектом);
- увеличении объема продаж (для менеджеров, начальника отдела продаж).

Новым для ООО «Новая Заря» должен стать расчет следующих показателей по оценке эффективности обучения за год:

1. Общая результативность обучения сотрудников предприятия:

$$P_0 = \frac{K_1}{K_2} \cdot 100\% \quad (5)$$

где  $K_1$  – количество работников, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива (определяется по вышеперечисленным критериям);

$K_2$  – общее количество работников, прошедших обучение за данный период.

2. Эффективность обучения сотрудников ООО «Новая Заря»:

$$\mathcal{E} = \frac{K_1}{Z} \cdot 100\% \quad (6)$$

где  $K_1$  – количество работников, обучение которых оценено как результативное;

$Z$  – затраты на обучение в год.

Для того чтобы установить норматив эффективности обучения, показатели следует оценивать в течение нескольких кварталов. Важно анализировать их в динамике. Показатели ниже нормативных свидетельствуют о необходимости анализа и выявления причин такой результативности.

3. Для некоторых групп обучаемых можно посчитать возврат инвестиций в обучение. Для менеджеров по продажам это могут быть показатели роста прибыли, объема реализованной продукции (рассчитываются при отсутствии изменений во внешней среде, например, появления нового конкурента на

рынке, резкого изменения спроса на продукцию), отнесенные к затратам на обучение.

Отчет об оценке результатов обучения сотрудников ООО «Новая Заря» может включать:

- список сотрудников с графиком их обучения;
- критерии оценки;
- анализ собранных данных по оценке и интерпретацию результатов;
- анализ эффективности обучения с учетом затрат на него;
- выводы и рекомендации по совершенствованию процесса обучения.

### 3.3. Социально-экономический эффект от внедрения мероприятий

Предложенные мероприятия по развитию человеческих ресурсов ООО «Новая Заря» в значительной степени могут изменить ситуацию с текучестью кадров и укомплектованностью персоналом.

При низком уровне профессионального образования особенно часты увольнения из-за нарушений трудовой дисциплины и плохих отношений с администрацией, а также из-за неудовлетворенности характером выполняемой работы.

Возрастающая потребность в квалифицированных сотрудниках обуславливает совершенствование системы подготовки кадров, нахождения новых путей повышения её эффективности.

Мероприятия по повышению эффективности деятельности персонала могут в значительной степени повысить уровень обслуживания клиентов, что в свою очередь приведет к росту выручки ООО «Новая Заря» в среднем на 15-20%. (см. табл. 24).

Таблица 24

#### Экономическая эффективность мероприятий, тыс.руб.

Показатели	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Отклонение, (+;-)	Темп роста (снижения), %
------------	---------------------------	------------------------------	-------------------	--------------------------

Выручка (оборот розничной торговли, оптовый оборот)	2714	3256,8	542,8	120,00
Себестоимость	1899	2031	132	106,95
Валовая прибыль (убыток) - сумма	815	1225,8	410,8	150,40
Коммерческие и управленческие расходы	9	9	0	100,00
Прибыль (убыток) от продаж сумма	806	1216,8	410,8	150,97
Доходы от участия в других организациях	245	245	0	100,00
Проценты к получению	127	127	0	100,00
Проценты к уплате	83	83	0	100,00
Прочие доходы	25	25	0	100,00
Прочие расходы	24	24	0	100,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	1096	1506,8	410,8	137,48
Текущий налог на прибыль	219,2	301,36	82,16	137,48
Прочее	7	7	0	100,00
Чистая прибыль (убыток)	791,8	1198,44	406,64	151,36

Таким образом, в результате внедрения в деятельность ООО «Новая Заря» мероприятия по развитию человеческих ресурсов планово выручка увеличится на 542,8 тыс.руб., прибыль от продаж на 410,8 тыс. руб., чистая прибыль на 406,64 тыс.руб.

Социальный эффект от внедрения в деятельность ООО «Новая Заря» мероприятия по развитию человеческих ресурсов заключается в:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала ООО «Новая Заря», с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;

- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между сотрудниками ООО «Новая Заря».

Так же, эффектом предлагаемых мероприятий будет улучшение качества обслуживания клиентов. Предложенные мероприятия так же направлены на развитие личности каждого работника и результатом может стать повышение мотивации и лояльности персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление человеческими ресурсами на предприятии гостиничного комплекса направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие не только в производственном процессе, но и в управлении производством становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами

Под кадровым обеспечением системы управления на предприятии социально-культурного сервиса размещения понимается необходимый количественный и качественный состав работников службы кадров организации. Расчёт потребности в кадрах зависит от целей и уровня планирования.

Анализа развития человеческих ресурсов гостиничного комплекса ООО «Новая Заря» показал:

В области развития человеческих ресурсов в гостинице не разработаны основы кадровой политики, руководство не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а так же отсутствует необходимый уровень компетентности и квалификации в области управления персоналом у руководителей.

В ООО «Новая Заря» отмечено отсутствие единого представления у всех работников о целях и миссии организации, стремления работать как одна команда.

В области найма персонала в ООО «Новая Заря» отмечена бессистемность процесса отбора, а также отсутствие четко определенных критериев и методов отбора.

В области развития человеческих ресурсов в ООО «Новая Заря» отмечено отсутствие системы профессионального продвижения работников, а так же не разработана система повышения квалификации работников.

В области мотивации и стимулирования персонала в ООО «Новая Заря» отмечен невысокий уровень мотивации работников, а так же отсутствие нематериальных форм мотивации.

В целях совершенствования системы обучения сотрудников ООО «Новая Заря» было предложена реализация следующих мероприятий:

- разработан график повышения квалификации сотрудников;
- предложена программа обучения сотрудников, принятых на работу в форме наставничества;
- предложено внутрифирменное обучение сотрудников, с привлечением внештатных специалистов.

В результате внедрения в деятельность ООО «Новая Заря» мероприятия по развитию человеческих ресурсов планово выручка увеличится на 542,8 тыс.руб., прибыль от продаж на 410,8 тыс. руб., чистая прибыль на 406,64 тыс.руб.

Социальный эффект от внедрения в деятельность ООО «Новая Заря» мероприятия по развитию человеческих ресурсов заключается в:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала ООО «Новая Заря», с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между сотрудниками ООО «Новая Заря».



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
3. Бедяева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
6. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
8. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
9. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
10. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

11. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
12. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
13. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
18. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами / Л. В. Карташова. – М. : Институт экономики и финансов «Синергия». - М. : ИНФРА -М, 2012. - 235 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
21. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
22. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
23. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
24. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
25. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
26. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
27. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2009. - 256 с.
28. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
29. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

30. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
31. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения оlnнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
32. Магура, М. И. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатов. - М. : Дашков и Ко, 2013. - 191 с.
33. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 322 с.
34. Музыченко, В. В. Управление персоналом / В. В. Музыченко. - М. : Юнити Дана, 2012. - 528 с.
35. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
36. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
37. Основы управления персоналом / под ред. Б. М. Генкина. - М. : Инфра-М, 2013. – 300 с.
38. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
39. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
40. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2012. - 432 с.

41. Понятие, цели и функции системы управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.improvemanage.ru/immags-202-2.html>
42. Сущность, цели и задачи управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nicemanagement.ru/doips-507-1.html>
43. Серочудинов Е.С., Аникина П.Б. Особенности управление персоналом в малом бизнесе // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5337>.
44. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
45. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 638 с.
46. Управление персоналом: современная российская практика / под ред. С. К. Мордовина. - СПб. : Питер, 2012. - 288 с.
47. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
48. Этапы процесса управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.learnmanage.ru/lmans-570-3.html>
49. Эффективная мотивация – в чем секрет? / Ф. Филина. [Электронный ресурс]. URL: <http://rosbuh.senseagency.ru/?item=1962&page=article>
50. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Образец анкеты 1

Уважаемый сотрудник, просим Вас с целью оценки мотивов трудовой деятельности, причин приема и увольнения с работы ответить на предоставленные вопросы.

Необходимо оценить предложенные варианты ответов по 5 –бальной шкале ( от 1 до 5 баллов- от «наиболее важной» до «наименее важной» оценки)

##### 1.Рейтинг мотивов трудовой деятельности:

- А -размер заработной платы;
- Б - дополнительные льготы по социальной поддержке работников;
- В-возможность повышения уровня образования и квалификации, профессиональный рост;
- Г- условия и режим труда;
- Д- перспективы развития организации;
- Е- социально-психологический климат в трудовом коллективе;
- Ж- преданность трудовому коллективу, стаж работы.

##### 2. Рейтинг причин приема на работу:

- А -размер заработной платы;
- Б - дополнительные льготы по социальной поддержке работников;
- В-возможность повышения уровня образования и квалификации, профессиональный рост;
- Г- условия и режим труда;
- Д- перспективы развития организации;
- Е- социально-психологический климат в трудовом коллективе;
- Ж- преданность трудовому коллективу, стаж работы.

##### 3. Рейтинг причин увольнения:

- А-размер заработной платы;
- Б- дополнительные льготы по социальной поддержке работников;
- В- возможность повышения уровня образования и квалификации, профессиональный рост;
- Г- условия и режим труда;
- Д- перспективы развития организации;
- Е- социально-психологический климат в трудовом коллективе;
- Ж- преданность трудовому коллективу, стаж работы.

## Образец анкеты 2

Уровень мотивационного потенциала персонала предприятия				
№	Вопрос	Ответ		
		Да	Нет	Частично
1	Учитываются ли вопросы мотивации (общей его ориентации при выборе данного предприятия) при организации найма?	✓		
2	Имеется ли в организации четко сформулированная и поставленная перед руководителями цель или задача наиболее полного удовлетворения потребностей работников?	✓		
3	Информированы ли работники о правилах внутреннего распорядка?	✓		
4	Наличие должностных инструкций Вашего отдела	✓		
5	Четко ли прописаны права и обязанности в договорах с работниками?			✓
6	Обеспеченность регламентацией Вашего отдела по информированию рабочих мест			✓
7	Влияет ли оценка работника Вашего отдела на уровень его заработной платы и получения социальных льгот?	✓		
8	Проходят дополнительное обучение или переобучение работники Вашего отдела?			✓

Ответы ранжируем по 3-х балльной системе: 0 – ответы «отсутствуют», «не применяются»; 1 – ответы «отражены не в полной мере», «применяются не эффективно»; 3 – ответы «отражены в полной мере», «применяются эффективно».

Если суммарный балл меньше 20, то организационная структура организации и ее система стимулирования не способствуют мотивации трудовой деятельности работников. Если суммарный балл меньше 40, но больше 20, то организационная структура и система стимулирования способствуют мотивации трудовой деятельности. Если суммарный балл больше 40 – то система мотивации трудовой деятельности в организации действует высокоэффективно.

## Образец анкеты 3

Уважаемые респонденты! Оцените, пожалуйста, основные направления кадровой политики нашей организации, представленные ниже в виде вопросов (заполните таблицу) по шкале:

- 1 – очень плохо
- 2 – плохо
- 3 – средний уровень
- 4 – хорошо
- 5 – отлично

№ п/п	ВОПРОС	ВАША ОЦЕНКА
1	Как Вы оцениваете свою работоспособность в нашей организации?	
2	Как Вы оцениваете Вашу готовность к труду (желание трудиться) в нашей организации?	
3	Как Вы оцениваете условия труда в нашей организации?	
4	Как вы считаете, насколько соответствует уровень заработной платы, которую Вы получаете, Вашей отдаче в процессе работы в нашей организации?	
5	Насколько устраивает Вас размер Вашей заработной платы?	
6	Насколько Вы оцениваете получаемые Вами премии и надбавки в качестве стимула к росту производительности труда?	
7	Как Вы оцениваете уровень неденежных материальных стимулов, используемых в нашей организации (путевки, страховки, льготы и т.д.)	
8	Как Вы оцениваете такие нематериальные стимулы, используемые в нашей организации, как похвала, поздравления и так далее?	
9	Как Вы оцениваете насколько реально заработать уважение, работая добросовестно и с отдачей в нашей организации?	
10	Как Вы оцениваете возможность своего профессионального роста в нашей организации?	
11	Как Вы оцениваете свою возможность самореализации и самоуважения в нашей организации?	
	ИТОГО	

Результаты анкетирования

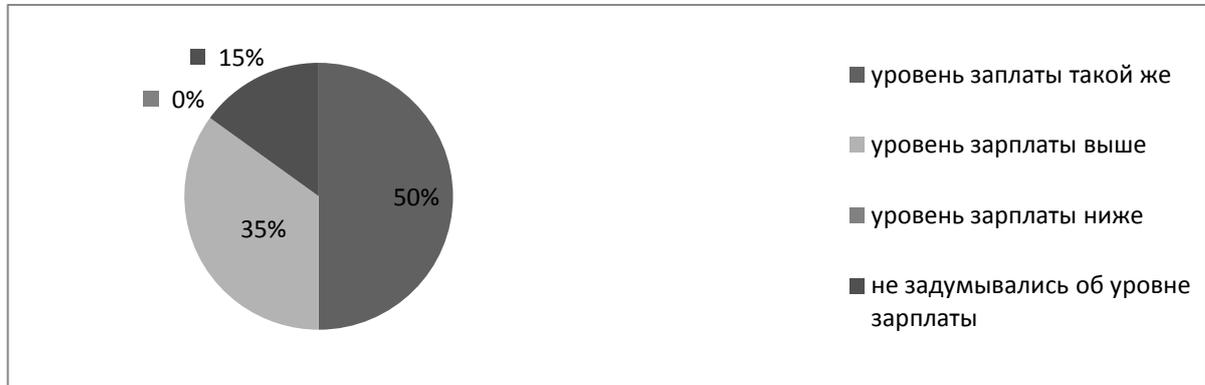


Рис.1. Удовлетворенность уровнем зарплаты сотрудников гостиничных предприятий

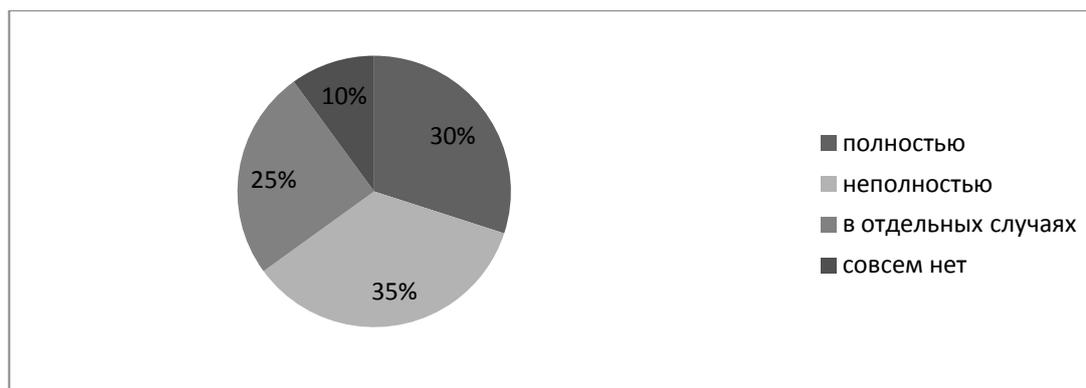


Рис. 2. Полнота использования своих профессиональных навыков.

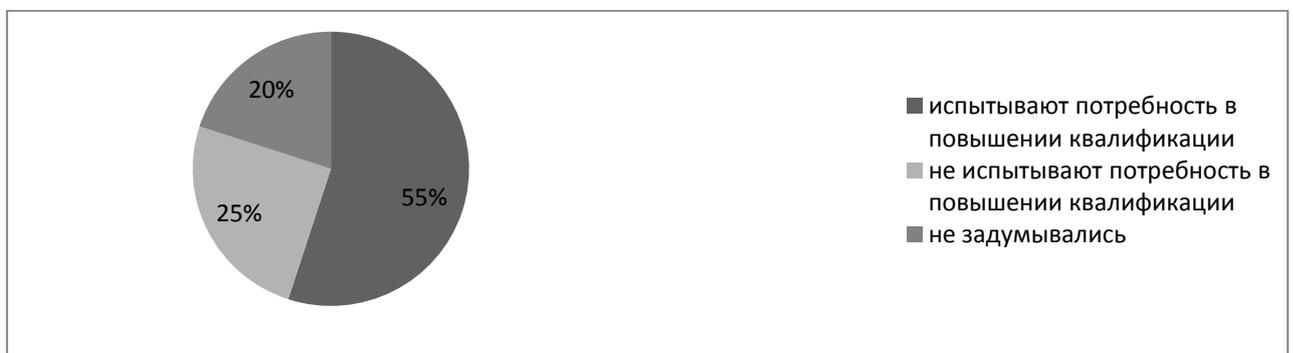


Рис. 3. Потребность в повышении квалификации

Анкета № 1 оценки обучения

(заполняется сотрудником)

Участник обучения (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_

Подразделение, должность \_\_\_\_\_

Тема обучения \_\_\_\_\_

Дата обучения \_\_\_\_\_

Место проведения (город, учебное заведение) \_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале (1 – неудовлетворительно, 10 – отлично)

Критерий оценки	Оценка	Замечания
1. Соответствие содержания курса ожиданиям		
2. Актуальность полученных знаний		
3. Соответствие содержания курса программе		
4. Новизна полученной информации		
5. Понятность изложенного материала		
6. Практическая ценность материала, применимость для работы		
7. Смогли бы вы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы отдела после посещения данного обучения?		
8. Насколько обучение способствовало развитию навыков, каких именно?		
9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств?		
10. Удовлетворенность полученными материалами (документацией)		
<b>Сумма баллов</b>		
<b>Результативность обучения, (Pc)*</b>		

\*Результативность обучения сотрудника (Pc, %) рассчитывается по формуле:

$$Pc = \frac{\text{сумма баллов}}{100} \times 100\%$$

2. Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных при обучении знаний:

\_\_\_\_\_

3. Оценка качества преподавания:

Критерий	Оценка (от 1 до 10)	Комментарии
Доступность изложения материала		
Использование различных методов (практические упражнения, слайды, кейсы, групповая работа)		
Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией		
Уровень владения материалом		

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения:

\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

## Анкета №2 оценки обучения

(заполняется руководителем)

Подразделение \_\_\_\_\_

Руководитель (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_

Участник обучения (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_

Должность участника \_\_\_\_\_

Тема обучения (семинара) \_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале (1 – неудовлетворительно, 10 – отлично)

Критерий оценки	Оценка	Замечания
1. Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела, подразделения		
2. Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения		
3. Удовлетворенность руководителя от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника/отдела		
4. Удовлетворенность руководителя полученной информацией и материалами		
5. Насколько обучение способствовало развитию у работника необходимых для работы навыков, каких именно?		
6. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы личных качеств, каких именно?		
7. Результативность обучения для выполнения задач подразделения		
<b>Сумма баллов</b>		
<b>Общая результативность обучения в подразделении (Роп, %)</b>		

2. Какие еще знания, умения необходимы сотруднику для успешного выполнения его должностных обязанностей (ваши предложения по улучшению деятельности подразделения с учетом полученных на семинаре знаний):

3. Какое еще обучение необходимо сотруднику (по какой тематике):

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения в организации:

Дата \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

таблица 2

## Экономические показатели деятельности ООО «Новая Заря»

Показатели	Ед. изм.	2013	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+/-)	Темп роста (снижения), %
		Год	Год	год		
Выручка (оборот розничной торговли, оптовый оборот)	тыс. руб.	2612,00	2647,00	2714,00	67,00	2,53
Торговая площадь (складская, и т.д)	м2	350,00	350,00	350,00	0,00	0,00
Оборот на один м2	тыс. руб./м <sup>2</sup>	7,46	7,56	7,75	0,19	2,53
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	912,00	943,00	985,00	42,00	4,45
Фондоотдача	1руб./руб.ОФ	2,86	2,81	2,76	-0,05	-1,84
Фондоемкость	на руб.	0,35	0,36	0,36	0,01	1,88
Коэффициент эффективности основных фондов	на 1руб.ОФ	0,12	0,15	0,14	0,00	-2,88
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	37,00	53,00	59,00	6,00	11,32
Время обращения оборотных средств	дни	7,00	7,00	7,00	0,00	0,00
Скорость обращения оборотных средств	обороты	5,29	7,57	8,43	0,86	11,32
Коэффициент эффективности использования оборотных средств	1руб./руб.ОС	70,59	49,94	46,00	-3,94	-7,90
Себестоимость	тыс. руб.	1754,00	1830,00	1899,00	69,00	3,77
Валовая прибыль (убыток) - сумма	тыс. руб.	858,00	817,00	815,00	-2,00	-0,24

- уровень в % к выручке	%	32,85	30,87	30,03	-0,84	-2,71
- уровень в % к себестоимости	%	48,92	44,64	42,92	-1,73	-3,87
Коммерческие и управленческие расходы		12,00	7,00	9,00	2,00	28,57
- уровень в % к выручке	%	0,00	0,00	0,00	0,00	25,40
Прибыль (убыток) от продаж сумма	тыс. руб.	846,00	810,00	806,00	-4,00	-0,49
- в % к выручке	%	0,32	0,31	0,30	-0,01	-2,95
Доходы от участия в других организациях	тыс. руб.	214,00	240,00	245,00	5,00	2,08
Проценты к получению	тыс. руб.	116,00	121,00	127,00	6,00	4,96
Проценты к уплате	тыс. руб.	74,00	79,00	83,00	4,00	5,06
Прочие доходы	тыс. руб.	15,00	18,00	25,00	7,00	38,89
Прочие расходы	тыс. руб.	16,00	22,00	24,00	2,00	9,09
Прибыль (убыток) до налогообложения сумма	тыс. руб.	1101,00	1088,00	1096,00	8,00	0,74
- в % к выручке	%	42,15	41,10	40,38	-0,72	-1,75
Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	220,20	217,60	219,20	1,60	0,74
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	тыс. руб.	47,00	56,00	59,00	3,00	5,36
Изменение отложенных налоговых обязательств	тыс. руб.	12,00	19,00	19,00	0,00	0,00
Изменение отложенных налоговых активов	тыс. руб.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочее	тыс. руб.	4,00	9,00	7,00	-2,00	-22,22
Чистая прибыль	тыс. руб.	817,80	786,40	791,80	5,40	0,69

(убыток)						
- в % к выручке	%	31,31	29,71	29,17	-0,53	-1,80

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Объемные показатели гостиниц РФ в прогнозе до 2015 г.

Показатели	Годы								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2015
Число ночевок в гостиницах, тыс.	51922	55148	78000	87100	97240	107900	9200	10200	13000–14000
Объем платных услуг гостиниц и аналогичных средств размещения, млн руб.	60098	74711	88900	107560	130140	157460	190520	224800	370000
Экспорт туристских услуг, млрд руб.	564,0	604,4	679,6	796,3	913,0	1029,7	1146,0	1262,7	1613
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	532,6	599,0	709,7	983,3	1257,0	1531,0	1804,6	2278,2	2898,5

Виды хозяйственных рисков

Классифицирующий признак	Виды риска	Характеристика риска
По природе возникновения	Субъективный	Неразвитые способности к риску
	Объективный	Недостаток информации
В зависимости от этапа решения проблемы	На этапе принятия решения	Ошибки в применении методов определения уровня риска из-за недостатка информации, либо ее низкого качества, дезинформации
	На этапе реализации решения	Ошибки в реализации правильного решения, неожиданные изменения условий
По масштабам	Локальный	Особенности отдельной фирмы
	Отраслевой	Специфика отрасли
	Региональный	Особенности территориальных субъектов РФ, экономических районов страны
	Национальный	Неожиданные изменения в политике, законодательстве, кредитовании, налогообложении на уровне макроэкономики
	Международный	Изменения в конъюнктуре мирового рынка, взаимоотношений между странами
По сфере возникновения	Внешний	Неожиданные изменения в экономической политике, условиях производства: стихийные бедствия на больших территориях, валютные изменения, изменения конъюнктуры на мировом рынке и т. д.
	Внутренний	Особенности специализации и областей деятельности предприятия
По возможности страхования	Страхуемый	Возможность количественного определения
	Не страхуемый	Невозможность количественного определения или масштабность риска (форс-мажорные или масштабные риски)

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Общая характеристика ООО «Новая Заря»

Показатели	Характеристика
Наименование предприятия	ООО «Новая Заря»
Юридический адрес	Красноярский край, г. Назарово, ул. Арбузова, д.110
Фактический адрес	Красноярский край, г. Назарово, ул. Арбузова, д.110
Дата регистрации	12.11.2003
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид деятельности	Оказание гостиничных услуг
Сумма уставного капитала, тыс.руб.	1846
Среднесписочная численность работников, чел	140
в т.ч. основного персонала, чел	78
Основные поставщики	ЗАО «Комфорт», ООО «Красноярский альянс»
Основные конкуренты	ИП Акунин А.Г.
Основные потребители	Физические и юридические лица
Система налогообложения	ОСН
Рейтинг предприятия в регионе	Высокий

Расчет затрат на привлечение преподавателя

Тема	Вид занятий	Кол. Час.	Затраты на специалиста, руб.
1. Тренинги по внутренним направлениям			
– Служба приема и размещения	Лекции	2	1000
– Продажи и бронирование в отеле	Лекции	2	1000
– Служба маркетинга и рекламы	Лекции	2	1000
– Ресторанная служба	Лекции	2	1000
– Административная служба	Лекции	2	1000
– Маркетинг и создание уникального продукта	Лекции, практические занятия	4	2000
2. Общие тренинги			
– Индустрия гостеприимства	Лекции, практические занятия	4	2000
– Менеджмент гостеприимства	Лекции	4	2000
– WOW Сервис и WOW коммуникация	Лекции	2	1000
– Личная и командная эффективность	Лекции	2	1000
4. Программы гостеприимства			
– Развитие лидерских качеств	Лекции	2	1000
– Как вывести отель на новый уровень	Лекции	2	1000
– Как сплотить команду	Лекции	2	1000
– Повышение эффективности и уровня ответственности сотрудников	Лекции	2	1000
– Успешное управление гостиницей	Лекции	2	1000
– Эффективный маркетинг	Лекции	2	1000
– Сервис отеля и качество услуг	Лекции	4	2000
– Неординарные инструменты продвижения услуг отеля	Лекции	4	2000
– Гостиничный сервис	Лекции	4	2000
– Концепция развития отеля и его позиционирование	Лекции	2	1000
– Увеличение финансовых показателей	Лекции	2	1000
– Эффективная продажа услуг отеля	Лекции	4	2000
– Продвижение отеля и поиск новых ниш	Лекции	4	2000
– Разработка маркетинговой стратегии	Лекции	2	1000
5. Корпоративные отношения	Лекции	2	1000
Всего			33000



Согласие на размещение текста выпускной квалификационной работы  
обучающегося в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева

Я, Можарикова Ксения Евгеньевна

(фамилия, имя, отчество)

разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта (нужное подчеркнуть) на тему: Совершенствование развития человеческого ресурса в гостиничном бизнесе (на примере ООО "Новая зона"

(далее - ВКР) в сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР. Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

Можарикова Ксения Евгеньевна Можар

(фамилия, имя, отчество)

(Подпись, дата)

Согласие на размещение текста выпускной квалификационной работы  
обучающегося в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева

Я, Можартова Ксения Евгеньевна

(фамилия, имя, отчество)

разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта (нужное подчеркнуть) на тему: Совершенствование развития человеческого ресурса в гостиничном бизнесе (на примере ООО "Гранд Заря")

(далее - ВКР) в сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР. Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

Можартова Ксения Евгеньевна

(фамилия, имя, отчество)

Можар

(Подпись, дата)

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 1 экземплярах.

Список использованных источников 50 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

Мохнат

(подпись)

« 13 »

06

(дата)

20 16 г.

Мохнатова К.Е

(Ф.И.О.)

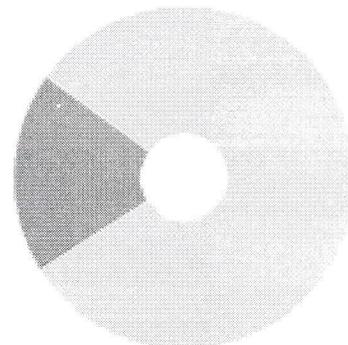
Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

## Отчет о проверке № 1

дата выгрузки: 27.06.2016 08:37:36  
 пользователь: [nb.kspu@mail.ru](mailto:nb.kspu@mail.ru) / ID: 1560615  
 отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»  
 на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

### Информация о документе

№ документа: 1898  
 Имя исходного файла: VKR\_Mokhnarylova\_4.docx  
 Размер текста: 484 кБ  
 Тип документа: Не указано  
 Символов в тексте: 317747  
 Слов в тексте: 32906  
 Число предложений: 1533



Оригинальность: 80.84%  
 Заимствования: 19.16%  
 Цитирование: 0%

### Информация об отчете

Дата: Отчет от 27.06.2016 08:37:36 - Последний готовый отчет  
 Комментарий: не указано  
 Оценка оригинальности: 80.84%  
 Заимствования: 19.16%  
 Цитирование: 0%

### Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
3.91%	[1] не указано	<a href="http://referatya.ru">http://referatya.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
3.91%	[2] не указано	<a href="http://referatya.ru">http://referatya.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
3.87%	[3] не указано	<a href="http://referatya.ru">http://referatya.ru</a>	01.05.2014	Модуль поиска Интернет

*Проверено Врасс*  
*Врасс Е.М.,*  
*доцент, п. неф. науки*