

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

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Алымжанов Санатбек Сапарбекович

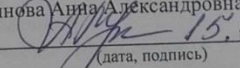
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

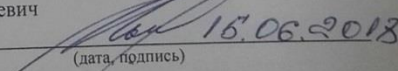
Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна


 15.06.2018  
(дата, подпись)

Руководитель доцент Москвин Сергей  
Николаевич

 15.06.2018  
(дата, подпись)

Дата защиты 29.06.2018

Обучающийся Алымжанов Санатбек  
Сапарбекович

 15.06.2018  
(дата, подпись)

Оценка

\_\_\_\_\_  
(прописью)

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом в предприятиях гостеприимства</b> .....	9
1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом .....	9
1.2. Принципы и методы формирования системы управления персоналом...	19
1.3. Специфика управления персоналом в предприятиях гостиничного сервиса.....	25
<b>Глава 2. Анализ системы управления персоналом гостиницы «Огни Енисея»</b> .....	33
2.1. Общая характеристика предприятия.....	33
2.2. Организационная структура предприятия «Огни Енисея».....	35
2.3. Анализ кадровой политики гостиницы.....	42
2.4. Требования профессионального стандарта, предъявляемые к кадрам гостиничного предприятия.....	49
<b>Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице «Огни Енисея»</b> .....	52
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации .....	52
3.2. Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	65
<b>Заключение</b> .....	72
<b>Список использованной литературы</b> .....	75

## ВВЕДЕНИЕ

Работа всех организации неизбежно связана с необходимостью укомплектования штата. Отбор нового персонала не только обеспечивает режим бесперебойного функционирования организации, но и закладывает основу будущего успеха. От того, насколько эффективно налажен рабочий процесс по отбору персонала, в значительной степени зависит их вклад в достижение целей организации и качество предоставляемых услуг. Поиск, наём, отбор и удержание персонала являются продолжением кадровой политики любых предприятий и одним из ключевых элементов системы управления персоналом, тесно увязанным со всеми основными направлениями работы в этой сфере.

Именно люди приводят в действие всю работу на предприятии. Наладить работу и предоставить все условия для ее развития, и есть первейшая задача руководства любой организации.

Конкретная ответственность за общее управление трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возлагается на профессионально подготовленные кадровые отделы, как правило, в рамках службы персонала. Для того, чтобы такие специалисты активно вносили свой вклад в реализацию целей организации, им нужны не только знания и компетенции в своей конкретной области, но и осознание потребностей лидеров низших чинов. В то же время, если лидеры низшего уровня не понимают специфику управления людскими ресурсами, его механизм, возможности и недостатки, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов по кадрам. Поэтому важно, чтобы менеджеры знали и понимали методы управления людьми.

Организация труда персонала признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а понятие «управление персоналом» рассматривается в

достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Актуальность темы обосновывается тем, что в современных условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы по подбору и найму сотрудников придается особое значение. Высококвалифицированный персонал играет важную роль для своей организации, поэтому у работников со временем меняются общественный статус, характер его отношений к труду и условиям предоставляемой работы. Правильное управление персоналом должно носить комплексный характер, в котором работники предприятия рассматриваются как человеческий ресурс или человеческий капитал. Всю работу и управление сотрудниками нужно выстроить так, чтобы не было проблем с текучестью кадров и их профессиональной пригодностью. Текучесть кадров на сегодняшний день является серьезной проблемой для многих предприятий. Чтобы этого избежать, руководители вводят различные системы мотиваций, разрабатывают различные мероприятия для удержания своих кадров.

Объект исследования – гостиница «Огни Енисея» города Красноярск.

Предмет исследования – совершенствование системы управления персоналом в организации «Огни Енисея».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице «Огни Енисея».

Достижение поставленной цели предполагается осуществить путем решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом;
- изучить специфику управления персоналом в гостиничных предприятиях;
- дать общую характеристику гостиницы «Огни Енисея»;
- проанализировать системы управления персоналом гостиницы «Огни

Енисея»;

– разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице «Огни Енисея».

Для достижения поставленной цели используются следующие методы:

– теоретические: анализ, синтез, классификация, исследование научной литературы, обобщение и систематизирование материала по данной теме, а также дедуктивные умозаключения.

– эмпирические: включенное наблюдение, анализ документов гостиницы, сбор конкретных фактов.

Поставленная цель и задачи потребовали обратиться к литературным источникам, которые можно сгруппировать следующим образом: теоретико-методологические, эмпирические, нормативно-правовые.

Концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах учёных, таких, как: Л.Н. Ивановой-Швец [18, с. 111], М.Р. Плотницкая [38, с. 56], М. Райли [40, с. 191], Л.В. Баумгартен [8, с. 15], Н.А. Аксенова [5, с. 84], М.В. Селюков [43, с. 154], А.В. Федоренко [48, с. 150], О.С. Мысова [30, с. 144], являются теоретико-методологической основой изучения.

Эмпирическая часть выпускной квалифицированной работы составлена с помощью таких авторов, как: Н.А. Зайцева [16, с. 87], В. Разгуляев [39, с. 34], И. Альбицкая [7, с. 81], Т. Карпова [20, с. 67], М.В. Герш [13, с. 55], Р.С. Удовиченко [46, с. 191], Е.Ю. Никольская [33, с. 75], Е.И. Данилина [14, с. 208].

Нормативно-правовая база работы: Трудовой кодекс РФ [1, с. 9], федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» [2, с. 8], ГОСТ Р 52113-Национальный стандарт РФ «Номенклатура показателей качества услуг», приказ от 11.07.2014 № 1215 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения» [3, с. 5], приказ от 07.05.2015 № 282н «Об

утверждении профессионального стандарта «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц»» [4, с. 4].

В первой главе «Теоретико-методологические основы управления персоналом в предприятиях гостеприимства» раскрываются теоретические аспекты управления персоналом, понятия и сущность системы управления персоналом, принципы и методы управления персоналом и специфика управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства.

Во второй главе «Анализ системы управления персоналом гостиницы «Огни Енисея»» изучена характеристика и организационная структура гостиницы, проведен анализ кадровой политики гостиницы «Огни Енисея». Также рассмотрены требования кадрам гостиничного предприятия, предъявляемые профессиональным стандартом.

В третьей главе «Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице «Огни Енисея»» разработаны и мероприятия по улучшению квалификации сотрудников, предложены системы мотиваций для сотрудников отеля, а также усовершенствование работы с жалобами потребителей услуг.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы состоит в том, что внедрение предлагаемых мероприятий для гостиницы «Огни Енисея» позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда. Таким образом, улучшит качество обслуживания в гостинице «Огни Енисея», что позволит повысить эффективность работы предприятия.

## **Глава 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом в предприятиях гостеприимства**

### **1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом**

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают непосредственно вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого предприятия. Современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия. Сегодня особая роль придается росту уровня работы с кадрами, постановке работы на отвечающий требованиям науки фундамент, внедрению накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Понятие персонала и системы управления персоналом имеют различные трактовки.

По мнению Л.Н. Ивановой-Швец персонал (от лат. personal's - личный) – такая группа сотрудников, связанных по показателям принадлежности к предприятию (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т. д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический). Как отмечает М.Р. Плотницкая «персонал организации» в современном научно-практическом понимании – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи. Недостаток данного определения заключается в том, что персонал сводится именно к наемным работникам, при этом не учитывается, что на

предприятия могут работать собственники, члены семьи, а также лица, которые привлекаются к труду на других договорных началах [18, с. 111].

Представленные определения показывают, что понимание категории «персонал» важно не только для теоретического осмысления, но и, прежде всего, для использования в практике управления. В зависимости от выбранного подхода руководители могут относиться к персоналу просто как к форме ресурсов, либо как ценности, от которой зависит успех общего дела.

Аналогичным образом различаются и подходы к пониманию такой категории как «управление персоналом». Управление персоналом можно рассматривать с позиции системного подхода как «совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию персонала в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей».

На сегодняшний день, для любой организации главным трудовым ресурсом является персонал. От того, насколько работников устраивает организация, в которой они осуществляют свою трудовую и квалификационную деятельность, зависит изменение динамики процессов движения кадров, а именно: их перемещение, прием и увольнение. Движение персонала является важной составляющей трудового и рабочего процесса. От того, как организация или предприятие спланировало перемещение своих сотрудников, сумело адаптировать их к новым условиям работы, удовлетворить и стимулировать их трудовую деятельность, зависит их решение остаться в этой организации или же устроиться на другое место работы, с лучшими социально-экономическими условиями труда [29, с. 200].

Само понятие движение кадров – это изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций работника. Процесс движения персонала представляет собой упорядоченное и регламентированное перемещение персонала с одного структурного подразделения в другое, с занимаемой должности на другую, как в рамках



организации, так и за ее пределами [15, с. 67]. Поэтому каждый управляющий должен не только хорошо представлять себе этот процесс, но и стараться правильными методами улучшать его, не нарушая, установленных законодательством, норм.

Движение кадров в себя включает:

- прием работника на работу;
- перевод на другую должность, место работы;
- увольнение работника по всем причинам;
- предоставление отпусков;
- обучение, повышение квалификации;
- уход в декретный отпуск;
- командирование [24, с. 65].

Движение кадров подразделяется на две формы, каждая из которых по-разному влияет на функционирование организации. Первая форма – это внутреннее движение, которое протекает внутри организации, предприятия. Внутриорганизационное движение кадров напрямую связано с эффективностью и результативностью деятельности отделов, руководителей подразделений, их уровнем профессиональной компетенции и т.д. То есть грамотное планирование, ротация, продвижение своего персонала влияет на успешное функционирование, как структурных подразделений, так и предприятия в целом. Вторая форма движение кадров – это внешнее, которое характеризует увольнение и перевод кадров в другие организации, как по собственному желанию, так и по инициативе работодателя. Данная форма процесса движения персонала несет за собой неблагоприятный исход событий в том случае, если отток работников превышает допустимые нормы. В противном случае – такая ситуация в организации существует, наблюдается текучесть кадров [11, с. 320].

Роль движения персонала является важным аспектом в системе функций управления персоналом. Именно процессы движения кадров

оптимизируют затраты труда человеческих ресурсов на выполнение различных работ, связанных с деятельностью организации, обеспечивают заполнение вакантных рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации, а также путем продвижения по карьерной лестнице, удовлетворяются потребности работников, что способствует их наибольшей трудовой отдаче.

Процесс движения кадров является одним из главных направлений в деятельности любого предприятия. Именно: в рациональной организации внутренних перемещений персонала с возможностью квалификационного продвижения, с оптимальными условиями и оплатой труда для того, чтобы работники были удовлетворены рабочим трудовым процессом, т. к. если персонал заинтересован в труде и если организация делает все, чтобы персонал был доволен условиями своей работы, то и отдача будет соответствующей.

Процесс внешнего и внутреннего движения кадров может привести как к положительным последствиям, так и к негативным, что влечет за собой различные последствия.

К положительным относятся:

- удовлетворяются потребности работников, а именно: ожидаемое увеличение доходов на новом месте, появление перспектив в карьере, расширение связей, получение более подходящей по содержанию работы, улучшение социально - психологического климата труда;

- вакантные рабочие места «заполняются» работниками и на рабочих местах начинают деятельность новые, высококвалифицированные специалисты; омолаживается состав работников;

- повышается производительность труда персонала, в связи с профессионально - квалификационным продвижением [13, с. 55].

Негативными последствиями движения кадров являются:

- возникают дополнительные затраты по набору, обучению, адаптации,

повышению квалификации и временной подмене кадров;

– возникают: большие потери рабочего времени, простой оборудования, уменьшение объема выпущенной продукции в связи с перерывами в работе, снижение трудовой активности и производительности труда;

– может понизиться трудовая дисциплина работников, возникает частая сменяемость привычных партнеров по работе, меняется психологический климат в коллективе, перерывается стаж работы [26, с. 55].

Для того чтобы избежать негативных последствий от движения кадров, организации необходимо управлять движением своих работников, воздействуя на них соответствующим образом.

Значение движения кадров в организации охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работы с составом работников (управление численностью и составом персонала, регулирование и управление движением кадров и др.). Регулирование движение кадров играет важную роль в формировании стабильного трудового коллектива, а значит в повышении конкурентоспособности организации [27, с. 56]. Необходимо заинтересовывать своих работников, повышать их мотивацию к производственному процессу, удовлетворять их потребности, обучать и повышать квалификацию. Следует относиться к ним как к ценным человеческим ресурсам, не забывая о том, что у каждого из них есть свой потенциал. Тем самым, управляя процессами перемещения работников, контролируя показатели их движения, предприятие страхует себя от неблагоприятных последствий.

Сущность управления движением кадров заключается в формировании целостной системы управленческих воздействий, направленных на регулирование движения персонала с целью удовлетворения количественных и качественных потребностей производства в работниках, сплочения трудового коллектива, выявления резервов эффективного использования

кадрового потенциала, а значит всестороннего удовлетворения потребностей работников.

Исходя из рассмотренных выше положений, можно сделать следующий вывод: процесс движения кадров имеет большое значение в деятельности организации, а именно, в рациональном планировании внутренних и внешних перемещений персонала с возможностью карьерного роста, получения работы по интересам с оптимальными для работника условиями и оплатой труда. Чтобы работники были максимально удовлетворены своей трудовой деятельностью, условиями труда в организации, руководителям и специалистам по персоналу необходимо управлять движением своих работников, предупреждая возможный отток и текучесть кадров.

Под воздействием, как объективных факторов, так и субъективных, изменяются его количественные и качественные характеристики, которые определяют, насколько эффективно и качественно будет использоваться предприятием данный потенциал. В связи с этим, исследование уровня трудового потенциала, выявление особенностей и эффективности его использования является наиболее важной и значимой задачей любого предприятия. Путем выявления и устранения слабых сторон трудовой составляющей, компания создает предпосылку для эффективной и конкурентоспособной хозяйственной деятельности [21, с. 638].

Формирование трудового потенциала представляет собой с одной стороны самостоятельный процесс, начинающийся с определения потребности в персонале и заканчивающийся наличием в организации персонала, отвечающего всем требованиям данной организации и являющегося источником ее дальнейшего развития, а с другой стороны – это часть единого процесса, где формирование трудового потенциала является лишь первой ступенью, на основе которой будет происходить дальнейшее развитие и использование персонала организации [25, с. 90].

Данный потенциал предприятия формируется на основе комплекса его

психофизиологического, профессионального, творческого и личностного потенциалов. Поэтому одной из важнейших задач управления является оценка уровня трудового потенциала и создание условий в процессе деятельности предприятия, позволяющих каждому работнику полностью раскрыть свой трудовой потенциал, а для этого, в первую очередь, необходимо оценить уже уровень потенциала и создать систему, мотивирующую его повышение.

Трудовой потенциал котируется с количественной и качественной сторон. С целью охарактеризовать его с количественной стороны, имеются такие признаки, как, численность промышленно производственного персонала и непромышленных подразделений; состав работников по категориям; половозрастная структура персонала; состав по стажу работы; показатели движения персонала (текучности кадров); показатели использования рабочего времени, эффективности и результативности трудового потенциала [25, с. 90].

Для оценки с качественной стороны рассчитываются показатели квалификационно-образовательного уровня работников, трудовых навыков, знаний и умений, показатели состояния здоровья, личностных характеристик персонала [9, с. 67]. Данные показатели являются основой оценки трудового потенциала. Однако, по мнению большинства ученых, единой методики для анализа и оценки трудового потенциала нет, поэтому разработка единой и практически обоснованной методики оценки является одной из главных проблем в исследовании персонала предприятия и всех его составляющих.

На основе обобщения различных источников выделяют методы, которые используют для оценки трудового потенциала:

- метод балльной оценки компонентов;
- методики оценки трудового потенциала с количественной стороны;
- коэффициентный метод;
- интегральная оценка и др.

Метод балльной оценки, с точки зрения различных авторов, является одним из самых простых и доступных. При данном методе отдельные компоненты трудового потенциала или его характеристики выражаются соответствующими количественными значениями (баллами) в определенных пределах, например, по пятибалльной или индивидуальной шкале для каждого компонента. Как правило, на практике оценка таким методом происходит только по такому рода элементам, как возраст, пол, самочувствие, степень знаний и творческой активности, производственный стаж и т. п. [5, с. 65].

Методики оценки с количественной стороны позволяют оценить трудовой потенциал с помощью обобщающего большого по объему показателя. Чтобы оценить данный потенциал с количественной стороны, необходимо делать упор на производительность труда. Данные показатели очень просты в применении, но они не отражают качественной стороны трудового потенциала персонала. Для того, чтобы оценить трудовой потенциал работников с качественной стороны, используется метод коэффициентов, в ходе которого выделяются определенные факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для различных групп. Фактический результат соотносится с нормативом, который дает возможность проводить сопоставление и оценку работников в виде коэффициентов.

Коэффициентный метод оценки трудового потенциала включает в себя, оценку различных составляющих трудового потенциала, как количественных, так и качественных. Направлениями оценки трудового потенциала с помощью данного метода являются анализ коэффициентов обеспеченности трудовыми ресурсами. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами включает в себя:

- анализ абсолютных показателей в динамике;
- диагностику общей численности персонала и ее структуры, а также

изменения их в динамике;

– расчет коэффициента обеспеченности трудовыми ресурсами, который является отношением плановой численности к фактической численности;

– анализ движения рабочей силы с помощью соответствующих коэффициентов [16, с. 87].

Обобщенную оценку трудового потенциала дает метод интегральной оценки. Данная оценка трудового потенциала отражает совокупность компонентов, которые отражают как количественную составляющую трудового потенциала, так и качественную в одном обобщающем показателе.

Одну из методик определения интегральной оценки трудового потенциала предлагают: В.Ф. Потуданская и Л.В. Трункина, в которой предложено рассчитать показатели, представленные в таблицах 1 и 2. Таблицы содержат показатели оценок по двум группам: показатели обеспеченности кадрами и профессионально-квалификационные качества работников и социокультурной (личностной) характеристики трудового потенциала персонала [28, с. 21].

Таблица 1

Показатели интегральной оценки трудового потенциала персонала

Показатели	Пояснение
Обеспеченность кадрами	– численность персонала за отчетный год – плановая численность
Обеспеченность квалифицированными кадрами	– средний разряд рабочих – средний разряд работ для рабочих
Коэффициент использования рабочего времени	– фактический фонд рабочего времени – плановый фонд рабочего времени
Уровень доходности труда	– прибыль от основной деятельности – заработная плата и затраты на социальные выплаты и услуги
Средний коэффициент выполнения норм	– сумма процентов выполнения норм каждым рабочим – численность рабочих
Коэффициент текучести кадров	– численность уволившихся работников – среднесписочная численность

Социокультурная составляющая трудового потенциала персонала

состоит из таких показателей, как средний возраст работников, средний стаж работы, уровень образования, состояние здоровья и коэффициент креативной и творческой инициативы.

Показатели первой группы интегральной оценки – обеспеченности кадрами и профессионально-квалификационные качества работников – включают в себя оценки общей обеспеченности кадрами и квалифицированными кадрами; коэффициент использования рабочего времени; уровень доходности труда; средний коэффициент выполнения норм; коэффициент текучести кадров (таблица 2).

Данную оценку необходимо рассчитывать за ряд периодов, чтобы проследить развитие, вовремя обнаружить факторы, препятствующие развитию трудовой деятельности организации, прилагать способы их устранения и разработать эффективные мероприятия по управлению трудовым потенциалом [15, с. 80].

Таблица 2

Показатели интегральной оценки трудового потенциала персонала

Показатели	Пояснение
Средний возраст	– возраст работника – общая численность работников
Средний стаж работы	– стаж работы работника – общая численность работников
Уровень образования	– численность работников с высшим и средним профессиональным образованием – общая численность работников
Коэффициент состояния здоровья	– совокупное количество невыходов на работу по болезни – общий фонд рабочего времени
Коэффициент инновационной и творческой активности	– численность работников, занимающихся изобретательством, рационализаторством – общая численность работников

Таким образом, оценка трудового потенциала позволяет определить взаимосвязь между составляющими трудового потенциала и выявляет наиболее значимые ошибки, предлагает пути решения существующих проблем.



## 1.2. Принципы и методы формирования системы управления персоналом

Методы и принципы управления персоналом каждая организация может применять в различных сочетаниях, эффективность их работы будет зависеть от нескольких факторов. Для эффективной работы системы управления кадрами и ее соответствия стратегическим задачам компании требуется соблюдение от руководителей базовых положений и норм в процессе управления персоналом [8, с. 90]. В основе данного управления следующие принципы: плановости; научности; демократического централизма; единства распорядительных решений; ответственности главного лица компании; эффективного поиска и подбора персонала; оптимального соотношения проявлений единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации в компании; оперативного целевого, линейного и функционального управления; контроля по исполнению решений [10, с. 33].

Базовые принципы управления персоналом можно дополнить сформированными за рубежом важными концепциями в сфере управления кадрами:

- отношение к сотрудникам как к важнейшему фактору эффективности и конкурентоспособности предприятия;
- экономически обоснованные вложения в обучение и развитие кадров;
- использование профессиональных стандартов управления персоналом; создание эффективных вертикальных обратных связей;
- улучшение качества труда; социальное партнерство и демократичность в управлении.

Традиционными методами управления персоналом можно назвать:

- административные (организационно-распорядительные);
- социально-психологические;

– экономические.

Данные методы в сочетании друг с другом в работе часто дополняются специфическими частными методами организации.

Административные методы управления персоналом:

Группа административных методов управления характеризуется централизованным воздействием на персонал. Данные методы задействуют поведенческие мотивы: ответственность, дисциплинированность, чувство долга, стремление следовать корпоративной культуре и лояльность к компании. Административные методы управления кадрами состоят из следующих:

– методы организационного воздействия, регламентируемые нормативной документацией в рамках данного предприятия. Такие как рекомендации, инструкции, нормирование труда и др.;

– организационно-стабилизирующие методы – к ним относятся федеральные законы и другие нормативные акты со статусом государственных, в том числе стандарты;

– дисциплинарные методы – это сдерживающее воздействие негативных стимулов: взысканий, штрафных санкций, угрозы увольнения; распорядительные методы, регламентируемые документами оперативного руководства: распоряжениями, приказами [10, с. 34].

К экономическим методам управления кадрами относят все варианты материальной стимуляции сотрудников. Эти методы делятся на две группы: действующие в рамках предприятия и общегосударственные. В группу последних входит налоговая система, кредитно-финансовые механизмы в рамках отдельных регионов и всей страны.

К методам, используемым в конкретной компании, относится система материального поощрения труда, участие сотрудников в прибыли и капитале организации, система наказаний и поощрений за качество труда и эффективность работы.

## Социально-психологические методы управления персоналом.

К данной группе относятся все методы, имеющие психологическое и моральное воздействие на сотрудника, а также связанные с социальными отношениями в коллективах. Сюда можно отнести: способность руководителя оказывать мотивационное воздействие, эффективно осуществлять управление кадрами и показывать личный пример в работе; формирование рабочих групп и коллективов. При этом учитывать психотипы и характеры сотрудников для создания творческой атмосферы и оптимального психологического климата; привлечение сотрудников к разработке решений, участию в управлении; мотивирующие и стимулирующие ориентиры: задачи и цели компании, ощущение сопричастности; предоставление возможности для удовлетворения духовных и культурных потребностей, организация досуга рабочих; поддержка общепринятых социальных и этических норм; обеспечение соцзащиты сотрудников - бонусы, льготы, социальные пакеты, бесплатное питание и расширенное медицинское обслуживание, компенсация мобильной связи и проезда; создание системы поощрений и моральных санкций, сочетающей и негативные, и положительные стимулы.

Как правило, компании используют совокупность традиционных методов управления персоналом, но их эффективность во многом зависит от специфики производственной деятельности. Например, административные методы управления кадрами в большей мере эффективны для тех предприятий, где руководство проводится на авторитарной основе. В государственных организациях имеет смысл сочетать социально-психологические и авторитарные методы управления персоналом [11, с. 45]. Первые имеют эффективность при невысокой заработной плате. Дополнительные меры социальной защиты и поощрения в этом случае оказывают существенное мотивационное воздействие.

## Современные методы управления персоналом в организации.

Как показывает практика, применение только трех традиционных методов недостаточно для эффективного управления персоналом. Желательно их дополнять или даже заменять методами побуждения, принуждения и убеждения сотрудников. Методы побуждения обеспечивают повышение производительности, улучшение инфраструктуры, качества жизни, экономии ресурсов. Инструментами в данном случае является оптимизация управленческих решений и мотивация сотрудников на их выполнение [13, с. 87]. Методы принуждения основываются на действующем законодательстве и нормативных актах, гарантирующих единое политическое, идеологическое и правовое пространство. Методы убеждения используют средства мотивации и потребности сотрудника, основанные на его психологическом портрете. Эффективным признано соотношение этих методов управления персоналом.

В современных экономических ситуациях необходимость в маркетинге не только увеличилась, но и выражается в разнообразных сферах деятельности. Такого рода тенденция не случайна, поскольку представляется естественным воздействием на чрезмерную неуправляемость меняющегося рынка. Положение на рынке труда является сложным, в определенных отраслях более острым, чем на рынках сбыта и капитала. В кадровом управлении маркетинговые технологии желаемы также, как и в других сферах деятельности.

Маркетинговый подход основывается на рыночном мышлении, что отличает его от классических административных теорий управления персоналом. Тем не менее, применение маркетингового устройства в практике управления персоналом затягивается тем, что в современной России маркетинговый подход как правило используется не комплексно, а временами, ситуационно.

Маркетинговый подход в области регулирования человеческими ресурсами допускает две ведущие тенденции: маркетинговое управление

персоналом организации и управление маркетингом персонала в организации. Обе тенденции непосредственно взаимосвязаны друг с другом системным маркетинговым процессом, который называется маркетингом персонала. Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности, в основном, ориентируется на определение и покрытие потребностей в сотрудниках. В свою очередь служит регулированием кадровой структуры, улучшением его приверженности организации и мотивации в целом, укреплением организационной культуры [23, с. 440].

Изначальное направление маркетингового подхода маркетинговое управление персоналом, понимается как элемент стратегии управления человеческими ресурсами, целью, которой является оптимальное применение кадровых источников путем организации максимально положительных условий, способствующих повышению результативности труда, изменению в каждом работнике партнерского и лояльного отношения к организации. Результат персонал-маркетинга определяется не числом сотрудников, стремящихся попасть на предприятие, а обеспечением готовности наиболее соответствующих, лучших работников поступать на предприятие или же оставаться служить на нем.

Персонал (в том числе и потенциальный) понимается в качестве внешних и внутренних клиентов предприятий [3, с. 16]. В действительности это «продажа» продукта (рабочего места) персоналу организации.

Следующее тенденция управления маркетингом персонала на предприятии полагает объяснение маркетинга как средство управленческой деятельности, направленное на определение и покрытие необходимости организации в сотрудниках на основе действующей информации о состоянии работников предприятия и рынка труда. Главными функциями в рамках имеющегося подхода являются: установление количественной и качественной потребности в сотрудниках; предположение и расчет затрат на получение и дальнейшее использование персонала; выбор путей покрытия

потребности в работниках.

Маркетинг персонала в его сложном понимании является «функциональной подсистемой общей системы управления персоналом» на предприятии. Настоящая подсистема содержит «разработку кадровой политики, разработку стратегии и управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования и кадровый контроль, проектирование и прогнозирование необходимости в сотрудниках, организацию рекламной деятельности, совершенствование взаимосвязи с внешними ресурсами, предоставляющие организацию кадров, осуществление аудита работников, создание благоприятного имиджа работодателя» [1, с. 72]. Из этого следует, что маркетинговый подход применительно к сфере управления персоналом, связан с преобразованием покупательского умения потребителей (потенциальных или реальных работников организации) в значительный спрос на специальный продукт, а именно, рабочее место.

Различие двух направлений маркетинга персонала устанавливается в управленческом масштабе: маркетинговое управление осуществляется на уровне всей организации и представляется долей кадровой политики предприятия; управление маркетингом персонала полагает выделение определенной своеобразной функции службы управления персоналом, при этом данная работа относительно в отношении от других сторон работы кадровой службы. Опыт работы передовых и ведущих компаний показывает, что оперативность и эффективность использования маркетингового подхода во многом обуславливается от комплексности маркетингового процесса.

### 1.3. Специфика управления персоналом в предприятиях гостиничного сервиса

Индустрия гостеприимства является комплекующим понятием для различных моделей предпринимательства, которые действуют на рынке услуг и объединены с приемом и обслуживанием гостей. Главные направления этой структуры: размещение, общественное питание, транспортные услуги, отдых (рекреация) и развлечения. Это структура предпринимательства, состоящая из такого рода видов обслуживания, которые строятся на принципах гостеприимства, характеризующиеся доброжелательностью и расположением по отношению клиентам. Туристский и гостиничный бизнес – это наиболее эффективные направления среди динамично развивающихся и перспективных структур в сфере услуг, которые могут стать фактором социально-экономического развития многих регионов России. Тем не менее, уже сегодня очевиден дефицит профессиональных и квалифицированных кадров, играющих огромную роль в развитие этой отрасли. В целом, во многих странах часть туризма в валовом внутреннем продукте, разработке дополнительных и специальных рабочих мест и обеспечении занятости населения более чем велика. Туризм проявляет реакцию на целый ряд отраслей (торговлю, общественное питание, связь, транспортное обслуживание, строительство, производство товаров народного потребления и др.), являясь ускорителем социально-экономического развития [30, с. 44].

Играя важную роль в экономике стран, туризм благополучно содействует в решении социально-экономические проблем, связанных, в первую очередь, с занятостью населения. Наряду с этим следует принимать и тот результат, что любое рабочее место в туристской индустрии, по существующим данным в Международной организации труда, порождает к созданию в среднем 1,5 рабочего места в прилегающих отраслях.

Персонал в индустрии туризма и гостеприимства является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в одну из важнейших функций организации туристского и гостиничного бизнеса - в функцию управления персоналом. И задача совершенствования управления персоналом - одна из ключевых для индустрии туризма на микроэкономическом уровне [22, с. 352].

Многие авторы делают акцент на вклад сотрудников, удовлетворенных своей деятельностью, для успеха корпоративных целей, таких, как поддержка потребителей, экономия издержек и прибыли. Это определено модификацией систем управления персоналом в последнем десятилетии 20 века. На смену двойственным отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в трудовой обстановке предприятия доминировало строгое регулирование мероприятий взаимодействия с персоналом, проявилась атмосфера сотрудничества и участия, которая обладает такими особенностями:

- помощь и взаимодействие в коллективе;
- установка на удовлетворение посетителей;
- особое внимание уделено правильной организации бизнеса и причастность персонала к этому;
- дифференциация иерархии рабочей структуры [49, с. 154].

В современной экономике необходимо знать хозяйственные потребности предприятий и в связи с этим изучать функционирование кадровой службы, объединенной с другими структурами. Результатом этого должны стать большая сопричастность людей в бизнес, знание своей компетенции и ответственности, совершенствование трудовой деятельности, позитивный психологический климат в коллективе. Складывается своего



рода инфраструктура взаимодействия между линейными руководителями различного уровня, которая мгновенно снабжает их необходимой документацией при движении кадров и замещения должностей. [34, с. 66].

Работа кадровых служб включает в себя:

- устройство кадров предприятия (планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести и т. д.);
- усовершенствование сотрудников (профессиональное обучение и переобучение персонала, проведение аттестации и различных тренингов);
- улучшение организации труда и его поощрение, созданием безопасности условий труда.

Среди необходимых профессиональных качеств работников сферы обслуживания в исследовании В.А. Яценко выделяются: эмоциональная устойчивость, умение взаимодействовать с людьми, направленность личности на деятельность, тип «Человек-Человек», самооценка, отсутствие значительных внешних дефектов, саморегуляция [50, с. 149].

К желательным качествам относятся такие профессионально важные качества, которые способствуют успешной профессиональной деятельности, сравнительно легко формируются в процессе овладения профессией. Среди них социальный интеллект, характеристика речи, профессиональные особенности внимания, памяти и других психических процессов.

От сформированности профессиональных знаний гостиничного персонала, опыта и умения работать с людьми во многом зависит качество обслуживания клиентов и имидж самого предприятия. Вследствие чего, сотруднику гостиничного бизнеса должны быть свойственны такие качества, как:

- дисциплинированность, тактичность, доброжелательность, готовность преодолевать трудности в обслуживании гостей;
- умение быстро и правильно принимать решения при возникновении конфликтных ситуаций;

- развитая зрительная память и оперативное мышление;
- коммуникабельность и уважение к клиентам.

Как специалисту любой другой сферы производства, сотруднику гостиничного бизнеса необходимо понимать социальную значимость своего труда. Самосознание важности работы работником положительно влияет на развитие и формирование необходимых черт личности: трудолюбие, дисциплинированность, организованность, деловитость, настойчивость, интуиция, которые облегчают ему обслуживание даже самых притязательных гостей.

В организации должны быть разработаны стратегии управления человеческими ресурсами: заданы перспективные направления использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие. При сохранении прежних функций служб управления персоналом значимость приобретает тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, а также значимым будет дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

При проведении анализа системы управления персоналом распространенным является и системно-функциональный подход, в рамках которого исследуются отдельные подсистемы управления персоналом. Е.Ю. Никольская и Л.А. Попов выделяют следующие функции управления персоналом в современной гостинице [39, с. 34]:

- планирование потребности в персонале;
- подбор и отбор персонала;
- оценка результативности труда;
- определение системы мотивации;
- обучение и развитие персонала;
- продвижение и ротация;
- учет и оценка эффективности кадровой работы [39, с. 34].

Использование только некоторых из этих функций на предприятии не принесет результата, поскольку они представляют собой закрытую систему и должны быть реализованы только в совокупности.

Планирование – это первый шаг в процессе управления персоналом. С помощью процесса планирования людских ресурсов реализуется концепция долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики. Планирование – это особый процесс управления персоналом, поскольку он находится в тесной взаимосвязи со стратегией развития гостиничной компании.

Процесс планирования включает в себя пять основных этапов:

- оценка текущего состояния персонала;
- оценка будущей потребности в персонале;
- разработка программы для удовлетворения будущих потребностей;
- определение необходимых расходов;
- оценка удовлетворения потребностей.

Процесс планирования потребностей персонала основывается на многих факторах, которые можно разделить на внешние факторы (темпы экономического роста, уровень инфляции и безработица, структурные сдвиги, политика, конкуренция) и внутренние (стратегические, средние и текущие). Планирование связано со стратегией развития компании. В то же время он включает оценку имеющихся людских ресурсов, прогнозирование будущих потребностей предприятия в персонале и разработку программы для выбора источников подачи кадровых потребностей.

Необходимо различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребностей в практике планирования численности учитываются в единстве и взаимосвязи. Основной целью определения необходимости найма является предоставление компании необходимого персонала при минимизации затрат: определяется когда, где, сколько, какие квалификации и с какими издержками будут требоваться работники

организации. Необходимо различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребностей в практике планирования чисел учитываются в единстве и взаимосвязи. Основной целью определения необходимости найма является предоставление компании необходимого персонала при минимизации затрат: определяется, когда, где, сколько, какие квалификации и с какими издержками будут требоваться работники организации. При определении необходимости найма анализируются преимущества и недостатки кандидатов на внешнем и внутреннем рынках труда. Поиск персонала для работы на гостиничных предприятиях осуществляется в агентствах занятости, высших учебных заведениях, средствах массовой информации, службах занятости, а также путем привлечения специалистов из числа конкурентов [46, с. 191].

Возможны также следующие виды поиска из внешних источников: вербовка по рекомендации, приглашение автономных кандидатов. Наиболее распространенным методом поиска персонала является размещение рекламы в СМИ о вакансии, доступной в отеле. Реклама в периодических изданиях - очень эффективный метод, но дорогостоящий метод привлечения персонала. Многие ведущие отели сосредоточены на привлечении студентов или выпускников университетов, у которых нет опыта работы. С этой целью презентации проводятся в профильных университетах и ярмарках вакансий. Специфика набора выпускников связана с тем, что в отсутствие профессиональной компетенций, оцениваются, уровень квалификации и личная компетенция, а именно такие навыки как, межличностное общения, решительность, активность, способность к обучению, отношение к критике, гибкость мышления и т. д.

Государственные службы занятости могут одновременно рассматривать большое количество кандидатов на вакантные должности предприятия. В настоящее время многие безработные граждане получают дополнительное профессиональное образование для работы в индустрии

туризма и гостиничного бизнеса, что имеет большое значение. Во времена кризиса многие гостиничные компании обновили свой персонал по самой выгодной цене для себя. Кадровые агентства предоставляют свою базу данных как заявителям, так и работодателям. Некоторые преимущества работы с кадровым агентством - временный персонал и лизинг персонала, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной основе. После набора, следующий шаг – отбор и наём персонала [43, с. 154].

На этом этапе можно выделить ряд последовательных шагов:

- анализ резюме и рекомендательных писем;
- проведение собеседований с кандидатами;
- диагностирование на профессиональную пригодность;
- оценка соответствий с требованиями занимаемой должности;
- медицинский контроль;
- анализ результатов и принятие решений о приеме на работу.

Наем персонала оформляется в соответствии со статьей 63 Трудового кодекса Российской Федерации, которая предусматривает три разновидности трудового договора (контракта):

- трудовой договор (контракт) на неопределенный срок;
- срочный трудовой договор (контракт), заключающийся на определенный срок и становящийся все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
- трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы [1, с. 10].

Каждая гостиничная компания в соответствии со статьей 67 «Трудового Кодекса Российской Федерации» в целях установления собственного трудового режима работы, четкого регулирования взаимоотношений между работником и работодателем, разрабатывает правила внутреннего распорядка работы в гостинице со следующими

разделами: общие положения, порядок устройства и увольнения работников, права и обязанности работодателя, права и обязанности работников, рабочее время, время отдыха, поощрения за успехи в труде, дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины, ответственность работодателя и работников и т. д. Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора (контракта) и издание приказа (распоряжения) для лиц, подписавших трудовой договор (контракт) [1, с. 10].

Цель оценки персонала - изучить степень подготовленности работника к выполнению того вида деятельности, которым он занимается, а также определить уровень его потенциальных возможностей для выявления перспектив профессионального и должностного роста. Для оценки высококачественной реализации необходимы не только знания об этапах ее проведения, но и конкретизированные навыки в данной области.

Таким образом, изучив мнения различных авторов и подходы к понятию трудового потенциала, можно сказать, что трудовой потенциал гостиничного предприятия – это комплексное понятие, которое отражает не только профессиональные и личностные характеристики работника или группы работников, но и содержит множество взаимосвязанных составляющих, образующих единую целостную систему. Для обеспечения нормального функционирования деятельности, компании необходим комплексный контроль всех ее составляющих, которые при системном взаимодействии, так или иначе, достигают определенных результатов. Успешность этих результатов будет зависеть от рабочей силы - основы трудового потенциала, а значит, необходимость его исследования является важным аспектом в деятельности любого гостиничного предприятия.

## **Глава 2. Анализ системы управления персоналом гостиницы «Огни Енисея»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия**

Гостиница «Огни Енисея» основана в 1965 году. Отель представляет собой шестизэтажное здание, состоящее из 140 номеров. Гостиница расположена в историческом центре города Красноярска, на берегу реки Енисея. Рядом с гостиницей расположены такие достопримечательности, как Красноярский краеведческий музей, Народный музей истории и развития судоходства, Красноярский «Биг Бен», Театр оперы и балета и др.

Недалеко от гостиницы имеется достаточное количество современных кафе и ресторанов, также можно посетить парк, набережную реки Енисея, различные магазины и торговые центры.

Клиентами гостиницы являются туристы, прибывшие из других городов России и зарубежья. По данным, предоставленным администрацией отеля, известно, что 90 % гостей составляют граждане РФ, 7 % гостей составляют граждане ближнего зарубежья и 3 % гостей составляют граждане дальнего зарубежья.

Номерной фонд оснащен всем необходимым для комфортного проживания в гостинице: душевые кабинки, одноместные и двухместные кровати, прикроватные тумбы, стулья и столы офисного типа, зеркала, туалетные принадлежности, мягкая мебель, кондиционеры, телефоны, шкафы и мини-бары. Пол покрыт ковровым покрытием.

Постепенно в гостинице и гостиничных номерах производится замена старой мебели, проводится частичный ремонт. Ценовая политика отеля варьируется от 2950 рублей до 6200 рублей в сутки.

Завтраки включены в стоимость проживания. Гостиница «Огни Енисея» ориентирована на прием гостей самого разного социального уровня.

Предлагаются номера различных типов: стандартные одноместные и двухместные номера, полулюкс, улучшенный номер-студио, номер-студио с джакузи, семейный номер-студио и классический номер-студио.

В гостиничном комплексе «Огни Енисея» имеются пять конференц-залов вместимостью до 50 человек. В холле отеля имеется сувенирная лавка, где представлены изделия мастеров народных промыслов Красноярска и Красноярского края. Также в здании гостиницы расположено туристическое агентство «Туда-Сюда». Здесь можно купить билеты на самолет, либо поезд. Компания организует экскурсионные маршруты по Красноярскому краю для российских и иностранных туристов. Для красноярцев сотрудники «Туда-Сюда» могут подобрать разнообразные варианты отдыха и в России, и за рубежом. Здесь же расположен салон красоты «HoneyDay» с предоставлением парикмахерских и маникюрных услуг.

В гостинице «Огни Енисея» имеется свой ресторан, где особенно привлекательным для гостей является завтрак по принципу «шведского стола». Посетителями могут быть и местные жители, и гости города. В меню присутствует русская и европейская кухня. В ресторане есть банкетный зал на 100 персон, уютный бар на 15 персон, камерный зал с панорамным балконом на 20 персон.

Таким образом, можно сделать вывод, что гостиница «Огни Енисея» предоставляет различных услуг для своих клиентов. Клиентами могут быть местные жители города Красноярска, гости из других городов РФ и зарубежья. Ценовая политика отеля варьируется от 2950 рублей до 6200 рублей. Гостиница «Огни Енисея» ориентирована на прием гостей самого разного социального уровня. Предлагаются номера различных типов: стандартные одноместные и двухместные номера, полулюкс, улучшенный номер-студио, номер-студио с джакузи, семейный номер-студио и классический номер-студио.



## 2.2. Организационная структура предприятия «Огни Енисея»

Успех гостиничного бизнеса зависит от его правильной организации. Поэтому организационная структура гостиницы в очень высокой степени влияет на абсолютное большинство показателей деятельности гостиницы. Организационной структурой гостиничного предприятия является функционально-технологическая система, обеспечивающая его деятельность. Основа деятельности связана с предоставлением услуг. Их оказание происходит на основании договора, определяющего условия и стоимость услуг, и действует одинаково в отношении всех, кто обращается в гостиницу [7, с. 81].

В структуре гостиницы «Огни Енисея» имеются основные службы (приема и размещения, бронирования, служба питания, служба эксплуатации номерного фонда, служба безопасности, отдел маркетинга и др.) и дополнительные службы (ремонтные и сервисные).

Службой приема и размещения гостя занимаются администраторы отеля. К главным функциям службы приема относится приветствие гостя и выполнение необходимых формальностей. Менеджер службы приема владеет всей информацией о гостинице и ее услугах, несет материальную ответственность и т. п. В обязанности администратора входят выдача ключей от номера гостю, ведение картотеки гостей и учет свободных мест в гостинице.

Менеджер по бронированию занимается оформлением предварительных заказанных мест и номеров, который можно оформить на сайте, по телефону, факсу, почте или с помощью компьютерных систем бронирования.

К службе эксплуатации номерного фонда относятся старшая горничная, дежурные горничные и дежурные по этажу. Основная их обязанность – уборка номеров, которые убираются независимо от того,

заняты они или свободны. Дежурные по этажу следят за выполнением горничными обязанностей и за порядком в гостинице.

Особое внимание в отеле, как в любом другом предприятии, уделяется службе безопасности. К сотрудникам службы безопасности предъявляются высокие профессиональные требования, обеспечивающие охрану жизни и имущества клиентов гостиницы.

Служба питания в гостинице осуществляет свои функции разными путями. Клиент может сам спуститься в ресторан, либо заказать еду в номер.

Отдел маркетинга в гостинице «Огни Енисея» предоставляет привлекательную информацию для гостей о работе гостиницы. Основными задачами являются разработка рекламы для потенциальных гостей, взаимодействие со СМИ и организация пресс-конференций и переговоров.

К звеньям управления относятся руководители, их заместители, управляющие несколькими структурными подразделениями, сами структурные подразделения и ведущие специалисты. Этим подразделениям подчиняются непосредственные исполнители (обслуживающий персонал). Вершину организационной структуры возглавляет управляющий компанией ООО «НИКА+». Распределение задач, определение полномочий и обязанностей, а также взаимоотношения между сотрудниками отеля строятся на персональной и неформальной основе. Организационная структура гостиницы определяется, прежде всего, назначением предприятия, местом расположения, спецификой дополнительных услуг и другими факторами. Она является отражением системы подчинения и соподчинения, полномочий и обязанностей, возложенных на каждого работника.

Структурная организация необходима для эффективности выполнения ключевых функций персонала, определения их подотчетности, обеспечения должных усилий со стороны сотрудников. По характеру выполнения трудовых функций персонал отеля делится на рабочих и служащих. Рабочие непосредственно оказывают услуги. К ним относится младший

обслуживающий персонал гостиницы: дворники, уборщицы и т. п. Служащие осуществляют организацию деятельности персонала, управление подразделениями гостиницы, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические и другие функции. Они относятся к лицам, занимающимся преимущественно умственным и интеллектуальным трудом, и сгруппированы в несколько подгрупп.

Таким образом, можно сделать вывод, что в гостинице «Огни Енисея» линейно-функциональная структура управления. Преимуществами данной структуры управления является четко выраженная ответственность и простота управления (один канал связи). Руководитель несет личную ответственность за конечные результаты деятельности персонала.

Штатное расписание – это локальный акт фирмы, в котором зафиксированы: ее структура, штатный состав и штатная численность.

Штатное расписание является обезличенным документом. В расписании указываются не конкретные сотрудники, а количество должностей в организации и оклады по ним. Сотрудники же назначаются на должности приказами руководителя уже после утверждения расписания [7, с. 90]. Штатное расписание подписывают главный бухгалтер и руководители структурных подразделений фирмы (таблица 3).

Таблица 3

Штатный состав гостиницы «Огни Енисея»

Должность	Количество человек
Исполнительный директор	1
Менеджер по бронированию	1
Старший администратор	1
Администраторы	4
Старшая горничная	1
Горничные	13
Уборщики	3
Оператор стиральных машин	2
Кастелянша	1
Гладильщица	1
Служебный мастер по ремонту	1
Менеджеры	2

Должность	Количество человек
Сервисная служба безопасности	12

Подразделения данной гостиницы ориентированы:

- на производство продукции (например: кухня или прачечная);
- на предоставление услуг (например: ресторан или служба горничных);
- на информационное обслуживание (например: служба бронирования).

Каждый из сотрудников гостиницы выполняет свои задачи и обязанности для слаженного функционирования предприятия, в противном случае могут возникнуть сбои в процессе производства и оказания услуг, что приведет к краху системы. В целях уклонения от кризисных ситуаций на предприятии в Уставе гостиницы имеются должностные инструкции для персонала.

Согласно Уставу гостиницы «Огни Енисея» руководителем предприятия является управляющий компанией ООО «НИКА+». Ему подчиняется исполнительный директор отеля, который тоже относится к категории руководителей. На должность исполнительного директора назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: высшее профессиональное образование, стаж управленческой работы в соответствующей области не менее 3 лет. Руководитель обязан знать основы гражданского, финансового, коммерческого и налогового права; трудовое законодательство РФ, структуру и стратегию развития организации.

Исполнительный директор руководствуется в своей деятельности соблюдением законов РФ, Устава организации, правил внутреннего трудового распорядка и др. нормативными актами.

Исполнительный директор гостиницы «Огни Енисея» выполняет следующие должностные обязанности: организует работу и эффективное

взаимодействие производственных единиц и структурных подразделений организации, проводит оперативный финансовый и экономический анализ деятельности организации и подразделений, отвечает за выполнение приказов управляющего компанией, отвечает за соблюдением трудовой дисциплины, выполнение приказов и распоряжений. Также в обязанность руководителя входит контроль деятельности подразделений и выполнения утвержденных планов.

Исполнительный директор гостиницы «Огни Енисея» имеет право представлять в рамках своей компетенции интересы компании во взаимоотношениях с другими организациями, подписывать документы, устанавливать служебные обязанности для подчиненных работников, требовать от руководства организации обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей [1, с. 12]. Исполнительному директору подчиняются старшие администраторы, дежурные администраторы и менеджер по бронированию.

Старший администратор и дежурный администратор отеля «Огни Енисея» являются материально ответственными лицами.

Администраторы гостиницы должны знать правила предоставления гостиничных услуг в РФ, правила внутреннего распорядка в гостинице, структуру номерного фонда гостиницы, характеристику номеров по категориям, преysкуранты за пользование номерами. Обязаны владеть информацией о дополнительных платных услугах и порядке их предоставления, режим работы, правила техники безопасности и противопожарной безопасности. Администраторам запрещается передача персональных данных проживающих в гостинице по телефону, факсу или электронной почте за исключением случаев, предусмотренных законодательством РФ.

Основными функциями администраторов и менеджера по

бронированию в гостинице «Огни Енисея» являются: загрузка номерного фонда в соответствии с планом деятельности предприятия, выполнение плановых заданий по доходам номерного фонда, сотрудничество с туристическими фирмами на договорной основе, выполнение распоряжений вышестоящих должностей. Главная задача персонала – это контроль оформления клиентов в гостиницу. Также предоставлять гостям высокий уровень качества обслуживания и выполнять удовлетворять потребности клиентов.

Администратор гостинице «Огни Енисея» вправе требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и принимать решения в пределах своей компетенции.

Основные требования к персоналу гостиницы «Огни Енисея».

Администратор должен быть образованным и высококультурным человеком, профессионалом своего дела, в первую очередь заботиться не о своей прибыли, а о том, как помочь клиенту отеля, как его культурно обслужить. Таким образом, исходной посылкой в рассмотрении требований к менеджеру отеля является знание основных принципов обслуживания.

Администратор в силу своей компетенции осуществляет управленческую деятельность и решает управленческие задачи. Являясь членом трудового коллектива, он достигает результатов труда посредством воздействия на других членов коллектива (исполнителей). Эффективность работы администратора зависит во многом от того, готовы ли подчиненные менеджеру работники активно сотрудничать с ним. Не все администраторы гостиницы «Огни Енисея» играют одинаковую роль в гостинице, что связано, прежде всего, с уровнем управления, их задачами и функциями.

Основные функции администратора отеля:

- подготовка, принятия и реализация управленческих решений. Это главная функция администратора;

- оперативное получение и обработка информации. Насколько полной

информацией владеет администратор, настолько четко он может довести ее до исполнителей;

- работа в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов трудового коллектива на достижение целей организации;

- эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, то есть управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Практика управления в гостинице предъявляет следующие требования к менеджеру:

- профессиональная компетентность – базируется на знаниях и способностях. То, что требуется от сотрудников, должен уметь делать и менеджер. Это значит, он должен быть примером на работе;

- социальная компетентность – предполагает знания в области управленческой психологии (знания людей). Умение мотивировать сотрудников – это предпосылка продуктивной совместной работы.

- концептуальная компетентность – означает умение менеджера признать проблемы и решать их. Таким образом, концептуальная компетентность менеджера предполагает развитое чувство значимого, умение анализировать, учитывать тенденции и закономерности.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что в структуре гостиницы «Огни Енисея» имеются основные службы (приема и размещения, бронирования, служба питания, служба эксплуатации номерного фонда, служба безопасности, отдел маркетинга и др.) и дополнительные службы (ремонтные и сервисные). Каждый из сотрудников гостиницы выполняет свои задачи и обязанности для слаженного функционирования предприятия, чтобы избежать сбоев в процессе производства и оказания услуг. В целях уклонения от кризисных ситуаций в Уставе гостиницы имеются должностные инструкции для всего персонала.

### 2.3. Анализ кадровой политики гостиницы

Кадровая служба является одновременно функциональным и вспомогательным подразделением отеля. Связано это с тем, что сотрудники косвенно участвуют в создании гостиничной услуги. Как правило, сотрудники кадровой службы выступают в качестве эксперта-советника у линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, о назначении на новую должность, о направлении на профессиональное обучение, о повышении должностного оклада и т. п.

В гостинице «Огни Енисея» введена система премирования, разработаны четкие стандарты оценки персонала на местах, от менеджера до горничной. При выполнении этих стандартов и достижения отелем определенной суммы выручки, служба может претендовать на премию. Также в холле гостиницы имеется доска почета, где представлены фотографии сотрудников, которые отличились своими успехами от других. На предприятии предусмотрена помощь в различных жизненных ситуациях (смерть близкого, болезнь, рождения ребенка, свадьба, юбилей и др.).

Согласно данным, полученным в отделе кадров гостиницы «Огни Енисея», большинство администраторов и исполнительный директор имеют высшее педагогическое образование. По этим данным можно сделать вывод, что персонал не имеет профессионального высшего образования для предоставления качественных и эффективных услуг в этой сфере деятельности.

Материальная база и квалифицированный персонал составляют основу высококачественных услуг, а организация и управление предприятием, дополняя, позволяют реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором. Правильно подобранный персонал является основой успешного продвижения гостиничных услуг.

Основные требования, предъявляемые при найме на работу в



гостиницу:

- высочайший энергетический потенциал;
- энтузиазм в работе;
- исключительная особенность общения с людьми;
- терпеливость в общении с клиентами и уверенность в себе;
- аккуратная внешность, хорошая дикция, знание иностранного языка;
- умение работать самостоятельно;
- высокая работоспособность и выносливость;
- рациональность стиля работы;
- умение преодолевать кризисные ситуации и находить правильный

выход из создавшегося положения.

Следует отметить, что в гостинице периодически проходят практику студенты. Использование бесплатной рабочей силы в лице неопытных практикантов является в настоящее время одним из факторов снижения качества обслуживания посетителей гостиницы.

Таким образом уменьшаются затраты на заработную плату дополнительным рабочим, с одной стороны, но с другой стороны это порождает такие проблемы, как:

- снижение качества выполняемой в целом работы практикантами, так как они не имеют достаточной квалификации, чтобы выполнять работу на достаточном уровне самостоятельно;
- много времени тратится на обучение и постоянный контроль над практикантом. Это приводит не только к временным потерям со стороны обучающегося, но и снижению качества выполняемой им работы, так как он постоянно должен отвлекаться на практикантов;
- высокая загрузка практикантов (от 6 часов) - они сильно устают и не могут полноценно работать к концу рабочего дня;
- слабое знание практикантами английского языка;
- нет опыта обслуживания, навыков общения с гостями;

– недостаточная дисциплинированность практикантов и др.

Как следствие, самой большой проблемой гостиницы является текучесть кадров. Частично эта проблема исправляется студентами-практикантами, но суть проблемы не разрешается. Текучесть кадров – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью персонала своим рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Если коэффициент кадровой текучести превышает 5 % барьер - явление обретает отрицательные черты: организация постоянно несет затраты на увольнении, подборе, обучении и адаптации нового персонала, а самое важное снижается качество обслуживания, что приводит к лояльности клиента к гостинице [13, с. 68]. Излишняя текучесть плохо сказывается на психологическом климате внутри персонала, влияет на трудовую мотивацию коллектива.

Вследствие, ухода рабочей силы с предприятия начинают разрушаться сложившиеся связи в трудовом коллективе и это приводит к таким последствиям, как массовой текучести кадров. В последнее время чаще всего уходят администраторы гостиницы и ресторана. В связи с этим можно провести анализ кадров гостиницы за прошедшие месяцы 2017 года.

В 2017 году численность работников гостиницы «Огни Енисея» составила 43 человека. За это время было уволено 5 человек, а принято 3 человека. Состояние кадров в гостинице можно определить с помощью коэффициентов выбытия и приема кадров. Результаты расчетов сведены в таблицы 4 и 5.

Таблица 4

Коэффициент приема кадров на предприятии

Показатель	Расчет
Коэффициент приема кадров	$K_{пр} = 3/43 * 100 = 6,9\%$

По полученным данным можно заметить, что коэффициент приема кадров гостиницы «Огни Енисея» невысок и составляет всего 6,9 %.

## Коэффициент выбытия кадров на предприятии

Показатель	Расчет
Коэффициент выбытия кадров	$K_{вк} = 5/43 * 100 = 11,6 \%$

Отсюда можно сделать вывод, что коэффициент выбытия кадров больше коэффициента приема кадров и равен 11,6 %. Полученные результаты говорят о нестабильности трудового коллектива.

При анализе ситуации не рассматривался факт естественной текучести, связанной с повышением по службе, переводе на новое место работы, так как это носит благотворительный характер и понимается как инструмент мотивации персонала, формирования лояльности к организации и желания сохранить работника. Также не учитывалось и естественное выбытие сотрудников гостиничных предприятий. Анализ проблемы текучести кадров в гостинице, основанный на личных беседах с работниками отдела кадров и старшим администратором, позволил выделить основные аспекты:

- наиболее высокий процент текучести кадров обеспечивает позиция «администратор службы приема и размещения», она же является наиболее востребованной на гостиничном рынке труда в городе;
- текучесть кадров присутствует также среди руководителей высшего звена, управляющих, заместителей директоров;
- текучесть кадров возрастает в случае невозможности продвижения по службе;
- определенную роль играет слабое внимание руководства к повышению квалификации персонала;
- отсутствие интереса у сотрудников к работе;
- специфический режим работы и т. д.

Основные причины текучести кадров в гостинице:

- неблагоприятный климат в коллективе, отсутствие корпоративной культуры;

- изменения условий труда: понижение оклада, ненормированный график, сокращение льгот (льготные путевки, материальная помощь и т. п.);
- смена руководства, эта причина способна повлиять на работу персонала;
- отсутствие мотивации у персонала к продуктивной деятельности.

Главной задачей руководителя гостиницы «Огни Енисея» является разработка и внедрение в практику общепринятых норм и методов обслуживания не только на территории Красноярска и края, но и норм и методов международного класса. Качественный сервис достигается работой всего персонала, всех, кто работает с клиентами отеля. Чтобы повысить свою конкурентоспособность, гостинице «Огни Енисея» необходимо внедрить различные инновации и новые проекты. Совершенствование деятельности предприятия является необходимым условием для роста спроса на предлагаемые услуги. По этой причине был проведен SWOT-анализ гостиницы «Огни Енисея».

Сильными сторонами являются:

- удобное расположение гостиницы. Она находится в самом центре города, вблизи много магазинов, парков, достопримечательностей, недалеко находится железнодорожный вокзал;
- эластичная ценовая политика. В отеле номера предоставлены для людей с разным уровнем дохода. Цены бюджетных номеров от 2950 рублей, номера повышенной комфортности до 6200 тысяч рублей;
- возможность проведения различных мероприятий: услуги по проведению юбилеев, свадеб, в конференц-зале проводятся деловые встречи;
- развитая инфраструктура развлечений. В гостиничном комплексе «Огни Енисея» имеется свой ресторан.

Слабые стороны деятельности гостиницы:

- неумение персонала формировать клиентскую базу и работать с постоянными клиентами. У клиентов отсутствует мотивация возвращаться

снова в гостиницу. Также предприятие не предлагает потенциальным постоянным клиентам никаких систем скидок или бонусов;

- отсутствие стратегии сбыта. Эта проблема создаст затруднения при выходе на новые рынки;

- текучесть кадров. Текучесть кадров плохо сказывается на клиентах гостиницы. Отсутствие постоянного неменяющегося персонала приводит ко многим проблемам: не владение полной информацией, отсутствие дружного коллектива и др.;

- дефицит профессиональных кадров в штате предприятия. Это ведет к предоставлению некачественных услуг. Каждый сотрудник отеля должен иметь высшее (среднее специальное) образования для создания эффективной работы;

- устаревший дизайн и отделка помещений. В течение долгое время в гостинице не проводился качественный ремонт. Со временем техника и мебель теряют эстетические и функциональные качества, в то время как потребности и вкусы клиентов меняются. Поэтому в «Огни Енисея» требуется ремонт всех помещений и номерного фонда;

- слабая рекламная деятельность. В гостинице для продвижения услуг используется только печатная реклама: вывески на здании, буклеты и распечатки в номерах и ресторане, но для расширения клиентской базы можно использовать рекламу на радио и телевидении;

- неудовлетворительное владение иностранными языками. Администраторы отеля и менеджеры по бронированию не знают иностранных языков;

- отсутствие социальных программ. В гостинице не предоставляется никаких социальных программ для своих сотрудников;

- низкая скорость обслуживания клиентов.

Угрозы деятельности гостиницы «Огни Енисея»:

- ожесточенная конкуренция. Вход на рынок более сильного и

развитого сетевого игрока и строительство им новой гостиницы;

- неблагоприятная экономическая ситуация в стране;
- отказ туристической фирмы работать с данной гостиницей, что приведет к потере времени и средств на поиски новой туристической фирмы;
- низкий уровень дохода. Из-за плохой экономической ситуации в стране возможен риск уменьшения прибыли в отеле;
- изменение цен на услуги, используемые в гостинице;
- изменение законодательства, в частности и налогового.

Возможности:

- увеличение ассортимента. В планах у сотрудников есть несколько проектов для улучшения и развития работы гостиницы, а также для привлечения новых клиентов;
- включение в глобальную сеть резервирования: Amadeus, Galileo, Worldspan, Sabre. Данное новшество в деятельности гостиницы повысит конкурентоспособность предприятия и его имидж;
- повышение дохода. При разработке новых проектов в гостинице появятся новые клиенты, что приведет к увеличению прибыли;
- улучшение качества услуг. Сотрудники гостиницы будут проходить повышение квалификации, участвовать в различных тренингах и т. п.;
- модернизация номерного фонда. Изменение номеров в отеле приведет к новым постоянным клиентам.

Из SWOT-анализа видно, что отсутствие грамотной политики сбыта услуг и текучести кадров не позволяет оперативно реагировать на постоянно изменяющиеся запросы потребителей гостиничных услуг. Данные проблемы вызывают дополнительные финансовые затраты и в долгосрочной перспективе это может привести к неблагоприятным последствиям для гостиницы.

Исходя из данных, полученных в отеле можно сделать вывод, что самыми актуальными проблемами «Огни Енисея» являются текучесть кадров

и профессиональная непригодность. В работе был рассчитан коэффициент выбытия и приема кадров гостиницы за 2017 год. Расчет показал, что коэффициент выбытия в этом году больше, чем коэффициент приема, следовательно, уволенных сотрудников больше, чем принятых.

#### 2.4. Требования профессионального стандарта, предъявляемые к кадрам гостиничного предприятия

С 1 июля 2015 года профессиональные стандарты стали применяться в отношении многих профессий. Они включают в себя перечень требований и условий, которые должны быть соблюдены в отношении работников. Профессиональный стандарт представляет собой характеристику квалификации, которая необходима работнику для того, чтобы он мог качественно работать в определенной профессии. Данное понятие включает в себя требования к навыкам и умениям, а также опыту работы. Оно было включено в Трудовой кодекс в конце 2012 года. Правила применения утверждены постановлением Правительства Российской Федерации № 23 от 22 января 2013 г. Статья, касающаяся профессиональных стандартов, № 195.3 действует с 1 июля 2016 г., которые применяются в следующих случаях:

- организация аттестации работников;
- управление персоналом;
- разработка должностных инструкций;
- формирование кадровой политики;
- тарификация работ;
- организация обучения работников;
- присвоение тарифных разрядов;
- установление системы оплаты труда.

В 2015 году был утвержден профессиональный стандарт для

руководителя/управляющего гостиничного комплекса/сети гостиниц. Основная цель – это обеспечение эффективной деятельности гостиничных комплексов и иных средств размещения, оказания услуг, размещения и питания. В профессиональном стандарте указаны требования, трудовые функции необходимые знания и умения и др. для различных должностей и профессий на гостиничном предприятии.

Администратор, менеджер гостиничного предприятия должен иметь среднее (высшее) профессиональное образование, проходить программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки по управлению отделами. Опыт практической работы должен быть не менее одного года практического опыта, не ниже четвертого квалификационного уровня. К работе могут быть допущены, сотрудники при особых условиях, таких как наличие медицинской книжки, прохождение предварительных периодических медицинских осмотров в законодательном порядке.

У заместителя руководителя гостиницы «Огни Енисея» (исполнительного директора) должно быть среднее либо высшее профессиональное образование. Опыт в данной сфере требуется не менее двух лет. Квалифицированный сотрудник обязан владеть навыками организации устных и письменных коммуникаций с потребителями и партнерами, соблюдать протокол деловых встреч и этикет с учетом национальных и корпоративных особенностей собеседника, владеть английским языком или другим иностранным языком на уровне, обеспечивающем эффективные профессиональные коммуникации.

Руководитель (управляющий компанией) гостиничного предприятия ООО «НИКА+» должен иметь высшее образование - специалитет либо магистратура, не менее 5 лет практического опыта, не ниже 6 - квалифицированного уровня. Руководитель обязан владеть знаниями Законодательства РФ о предоставлении гостиничных услуг, технологии маркетинговых исследований в индустрии гостеприимства и основы



статистического моделирования и прогнозирования результатов деятельности предприятия.

При сравнении, полученных во время прохождения практики данных, можно обнаружить определенные несоответствия квалификации исполнительного директора, старшего администратора, дежурных администраторов и менеджера по бронированию в гостинице «Огни Енисея», требующиеся в профессиональном стандарте. Это означает, что часть персонала в структуре управления не может качественно и профессионально предоставлять свои услуги, что также в свою очередь, влияет на уровень конкурентоспособности предприятия.

Как видно из SWOT-анализа отеля, слабыми сторонами управления предприятием является кадровая политика: низкий уровень подготовки и квалификация сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие мотивации у персонала, отсутствие контроля найма рабочей силы, отсутствие маркетинговой стратегии и др. По данным, полученным в гостинице «Огни Енисея», определено, что ключевым инструментом мотивации является недостаточное материальное стимулирование. В результате коэффициент выбытия кадров больше коэффициента приема кадров и равен 11,6 %. Полученные результаты говорят о нестабильности трудового коллектива.

Кадровая политика в гостинице «Огни Енисея» требует более тщательного внимания со стороны руководства и изучения возникающих проблем. Особенности управления кадрами в гостиничном предприятии во многом связаны с проблемами профессиональной подготовки кадров для отрасли и недостатками системы подготовки и переподготовки.

В соответствии с проведенным анализом, можно сделать вывод, что самой слабой стороной системы управления в гостинице «Огни Енисея» являются текучесть кадров и отсутствие профессионального образования у сотрудников. Данные проблемы ведут к ухудшению работы предприятия и снижению качества обслуживания клиентов.

## **Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице «Огни Енисея»**

### **3.1. Аттестация персонала гостиницы**

В процессе анализа гостиницы «Огни Енисея», проведенного во второй главе работы было выявлено, что управлением персоналом на предприятии занимаются все уровни управления: управляющий гостиницей, исполнительный директор. Рассмотрев тенденции работы с персоналом можно утверждать, что на предприятии практически не используются стратегические и классические традиционные методы работы с персоналом, такие, как планирование в области кадров, привлечение профессиональной рабочей силы, повышение квалификации, администрирование кадров, аттестация, обучение и переподготовка персонала.

На основании проделанного анализа в целях совершенствования деятельности гостиницы «Огни Енисея» предлагаются следующие системы мероприятий:

- организовать регулярное подтверждение квалификации (проведение аттестации сотрудников);
- организовать систему обучения / переобучения персонала;
- скоординировать работу по набору профессионально обученного персонала;
- разработать систему мотивации для сотрудников;
- разработать организованную работу с жалобами потребителей услуг.

Первостепенной задачей управления персоналом является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. В тоже время должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и созданы отношения конструктивного сотрудничества между членами рабочего коллектива и

различными социальными группами.

Услуги в индустрии гостеприимства являются комплексом различного содержания и назначения, оценки их качества должны быть комплексными, включающими в себя показатели качества каждой отдельной услуги.

По данным, полученным в гостинице «Огни Енисея» можно сделать вывод о том, что есть необходимость проведения аттестации сотрудников. Аттестацию должен проходить каждый работник отеля по своей должности. Но согласно «Положению об аттестации» из процесса оценки могут исключаться некоторые категории сотрудников, а именно сотрудники, проработавшие не более трех лет после окончания вуза, беременные женщины и имеющие детей до трех лет. В ходе проведения аттестации оцениваются профессиональные знания и умения сотрудника, результаты его трудовой деятельности на предприятии, его личные и управленческие качества.

Основными целями аттестации в гостинице «Огни Енисея» являются:

- повышения эффективности работы сотрудников гостиницы и улучшение управления персоналом;
- оценка знаний и умений сотрудников;
- выявление недостатков и незнаний в уровне подготовки;
- определение соответствия занимаемой должности.

Дополнительными целями являются:

- проверка умения работать с коллективом (работа в команде, отношения между руководителем и рабочим);
- определение мотивации к труду, к самой предоставляемой работе;
- установление перспектив развития карьерного роста у сотрудника;
- изучение и улучшение психологического климата в коллективе.

Ответственность за проведение аттестации будет нести отдел кадров гостиницы «Огни Енисея». Сотрудники отдела кадров участвуют в формировании аттестационной комиссии, готовят необходимую

документацию, составляют списки сотрудников и графики проведения данного мероприятия.

Аттестация сотрудников гостиницы «Огни Енисея» будет проводиться два раза в год для оценки таких характеристик работника, как квалификация, уровень знаний и практических навыков, деловые и личностные качества. Критерием оценки является профессиональный стандарт специальностей и должностей лиц, подлежащих аттестации. Ценность аттестации заключается в том, чтобы выявить слабые места и справиться с ними.

План организации и проведения аттестационных мероприятий в отеле «Огни Енисея»:

Период проведения первой аттестации: декабрь 2018 года - январь 2019 года. Аттестация будет проводиться среди персонала гостиницы. Для начала аттестуемыми будут администраторы отеля.

Задачи аттестации:

- оценка профессионализма аттестуемых;
- выявление потенциала сотрудников;
- повышение трудовой мотивации, так как импульс сознательной деятельности сотрудников направлен на повышение достижений;
- развитие персонала. Оценка обеспечивает выбор достойных поощрения работников, и выявляет цели организации дальнейшего образования.

Оценка результатов всего мероприятия будет оцениваться по десятибалльной шкале:

- 0-4 балла, не аттестован;
- 4-8 балла, аттестован;
- 8-10 балла, аттестован с отличием.

На основании аттестации руководитель гостиницы «Огни Енисея» вправе повысить или понизить работника, повысить или понизить его заработную плату, установить или изменить его надбавку или премию.

Ко всему прочему получает денежное вознаграждение в размере 1000 рублей, если аттестован, а если аттестован с отличием, то размер вознаграждения составляет 2000 рублей. Сумма выплачивается ежемесячно до результатов следующей аттестации. По итогам следующего аттестационного испытания материально поощрение остается, либо снимается с сотрудника.

Для администраторов разработаны следующие критерии оценки, занесенные в аттестационный лист:

- внешний вид сотрудника;
- обслуживание клиента;
- организаторские и управленческие качества;
- правильность и культура речи;
- умение работать в конфликтных ситуациях;
- работа с иностранными гражданами;
- коммуникабельность и общительность и др.

Правила организации аттестационного мероприятия:

- дата аттестации доводится до сведения персонала за десять дней до проведения;
- вопросы для старших и дежурных администраторов объявляются за пять дней до мероприятия;
- внешний вид сотрудников должен соответствовать Уставу гостиницы «Огни Енисея»;
- во время проведения аттестации у каждого работника должен быть бейдж с указанием имени и фамилии;
- приветствуется демонстрация профессиональных важных качеств сотрудников гостиницы.

Разработка системы оценки персонала, а именно проведения аттестационных мероприятий, в гостинице «Огни Енисея» поможет выявить все проблемы и минусы в работе, позволит изучить степень

подготовленности сотрудников к выполнению своих обязанностей, что повысит эффективность процесса управления человеческими ресурсами.

### 3.2. Обучение и переобучение сотрудников гостиницы «Огни Енисея»

Каждое предприятие должно дорожить своими сотрудниками, чтобы избежать такой проблемы как текучесть кадров. Если правильно вкладываться в своих сотрудников, то и отдача будет соответствующая. Для того, чтобы не искать постоянно новых работников с новыми знаниями, нужно повышать знания у имеющегося персонала. Повышение квалификации необходимо для обеспечения профессионального роста, повышения знаний, совершенствования навыков и умений выполнять более сложную работу. Хорошо обученный сотрудник – это гостеприимный сотрудник. Для того, чтобы повысить привлекательность и качество обслуживания гостиницы «Огни Енисея», необходимо периодически проводить обучение своего персонала.

Ввиду необходимости подготовки квалифицированных кадров руководство гостиницы «Огни Енисея» должно принять решение о концепции профессионального обучения сотрудников. Основными направлениями концепции могут являться:

- узкоспециализированная подготовка кадров, имеющая отношение к соответствующим рабочим местам;

- подготовка квалифицированного работника широкого профиля, которая ориентирована на степень готовности сотрудника к перемене труда или освоению новых сфер деятельности. К этому направлению можно отнести периодическое обучение или переобучение персонала;

- подготовка квалифицированных кадров, ориентированных на личностные качества сотрудника, такие как стрессоустойчивость, коммуникабельность и самоорганизованность.

В гостинице «Огни Енисея» следует практиковать методы обучения на рабочем месте: смена рабочего места (ротация), т. е. перемещение персонала на различные должности внутри предприятия, проводить производственный инструктаж. Полезным для регулирования и контроля обслуживания посетителей отеля будет использование метода делегирования полномочий.

Повышение квалификации в гостинице «Огни Енисея», возможно, через:

- направление сотрудников на курсы повышения квалификации;
- получение дополнительного образования в высших и средних специальных учебных заведениях;
- взаимобмен знаниями и опытом сотрудников гостиницы.

В обучение персонала, прежде всего, входит повышение управленческой компетенции, изучение новых нормативных актов и документов и решение имеющихся проблем на предприятии. Для сотрудников гостиницы «Огни Енисея» можно предложить следующие программы тренингов:

- ориентирующий тренинг. Это мероприятие будет проводиться для новых сотрудников гостиницы «Огни Енисея», где будет рассказана история создания и постройки гостиницы, ее структура, принципы гостеприимства, основные правила безопасности на предприятии и др. Также новые сотрудники будут ознакомлены с Уставом гостиницы «Огни Енисея», с должностными инструкциями и иными законодательными актами, касающиеся предоставления услуг. Данный тренинг будет проводить исполнительный директор гостиницы, либо старший администратор. По продолжительности займет около 3-4 часов. Представленный тренинг будет очень полезен для любой организации, т. к. каждый сотрудник должен прекрасно ориентироваться на своем рабочем месте, иметь представление о площадях гостиницы, чтобы грамотно и точно информировать своих гостей. Тренинг начинается лекцией, а заканчивается экскурсией по гостиничному

комплексу;

– обучение сотрудников стандартам поведения и внешнего вида. Цель тренинга - ознакомление и принятие стандартов, поддерживаемых в отеле. Продолжительность мероприятия 6-8 часов. Бизнес-тренер затронет такие вопросы, как дресс-код, общие требования к деловому виду мужчины и женщины, особые требования к внешнему виду у различных категорий сотрудников;

– обучение стандартам обслуживания в сфере гостеприимства. Цель тренинга - усвоение главных принципов гостеприимства и применение их в гостинице «Огни Енисея». Продолжительность составит 6-8 часов. На тренинге происходит изучение существующих стандартов, обучение сотрудников особенностям стандартам обслуживания и правилам коммуникации с гостем, профессиональным навыкам и продажам услуг;

– обучение принятию решений. Цель тренинга - формирование у сотрудников навыков интерпретации и анализа проблем, а также принятия эффективного решения. Продолжительность составит около 6-8 часов. Данный тренинг научит сотрудников принимать важные и правильные решения, которые положительно скажутся на всей проделанной работе;

– обучение коммуникативным способностям. Цель тренинга - формирование навыков межличностного взаимодействия между сотрудником и гостем, а также между самим персоналом гостиницы. Продолжительность составит 6-8 часов. Главными задачами тренинга являются: овладение навыками эффективного слушания, активизация процесса самопознания, расширение диапазона творческих особенностей у сотрудников в сфере обслуживания. Коммуникативные навыки направлены на умение легко и красиво выстраивать, рассказ, на умение слышать и слушать, на умение договариваться с клиентом. Данный тренинг поможет добиться успеха в работе и в личных отношениях;

– решение конфликтных ситуаций. Цель тренинга - научиться избегать



конфликтов с потенциальными клиентами и сотрудниками гостиницы. Продолжительность 6-8 часов. На тренинге изучается конфликтное поведение, его стадии, навыки избегания конфликтов, а также эффективность его решения. Рассматривается и внутрифирменное взаимодействие сотрудников, их общие цели, разногласия и пути решения этих проблем;

– обучение этикету. Цель тренинга - формирование представлений об этике и этикете в гостиничном бизнесе в соответствии с международными стандартами обслуживания. Продолжительность составит 6-8 часов. На мероприятии затрагивается этикет межличностного общения и телефонный этикет. Задачей тренинга является познакомить с правилами этикета и способами увеличения продаж по телефону.

– экспресс-курсы английского языка. Цель тренинга - улучшение знаний иностранного языка за короткий период времени для работы с гостями из-за границы. Продолжительность составит 4 недели. Вести тренинг будет преподаватель английского языка, имеющий сертификат и опыт преподавания английского языка как иностранного, а также делового английского. Сотрудники гостиницы изучат необходимые языковые структуры, познакомятся с формулами вежливости и приветствия гостя, изучат культурные особенности общения с западными гостями для успешного выполнения поставленных задач. После обучения будет предоставлены сертификаты.

Таким образом, исполнительный директор гостиницы «Огни Енисея» должен понимать, что инвестиции в обучение – это залог конкурентоспособности гостиничного бизнеса. Объективным результатом обучения является уменьшение конфликтных ситуаций, повышение степени удовлетворенности гостей, улучшение имиджа гостиницы, увеличение уровня обслуживания. Необходимо проводить тренинги для эффективной работы на предприятии.

### 3.3. Работа по набору персонала

Для оптимизации процедуры найма персонала в гостинице «Огни Енисея» рационально использовать внедрение следующих процедур, предшествующих принятию решения о приеме на работу. Этот процесс будет состоять из нескольких этапов: предварительная отборочная беседа, заполнение заявления потенциального сотрудника, тестирование сотрудника (проведение психологических тестирований и решение профессиональных задач), собеседование с исполнительным директором.

Первый этап. Предварительная отборочная беседа. Собеседование проводит старший администратор гостиницы. Кандидат лично приходит в гостиницу для беседы. Старший администратор оценивает внешний вид, уровень образования, узнает его личностные качества.

Второй этап. Заполнение заявления. После проведения беседы со старшим администратором, кандидат должен заполнить бланк заявления анкеты. В анкете претендент подробно сообщает о своем прошлом месте работы, указывает свой трудовой стаж и приобретенные навыки, семейное положение и др.

Третий этап. Тестирование работника: будут проверяться профессиональные знания и умения потенциального сотрудника. Заранее старшим администратором, будут разработаны тестовые задания и ситуации, возможные в реальной жизни. Это поможет сформировать мнение о способностях будущего работника к профессиональному и должностному росту.

Четвертый этап. Собеседование с исполнительным директором гостиницы. После заполнения заявления, анкет и прохождения тестирования работник идет на беседу с руководителем. Он изучает полученные результаты и сам спрашивает интересующие его факты.

Пятый этап. Принятие решения о найме сотрудника. На данном этапе

идет сравнение кандидатов и выявление лучших. Исполнительный директор принимает решение о найме подходящего по всем показателям специалиста. После всех этапов нанятый сотрудник проходит, все медицинские обследования и с ним заключают договор.

Предлагаемые рекомендации не повлекут дополнительных затрат в гостинице «Огни Енисея», поскольку при всем при этом будут использоваться внутренние ресурсы предприятия.

### 3.4. Система мотивации для сотрудников

В процессе анализа кадровой политики в гостинице «Огни Енисея» была выявлена проблема нехватки и текучести кадров. В отеле не предлагается программ мотивации, которая, как известно, является одним из побудительных стимулов работника, заставляющая его стремиться добросовестно, выполнять свои функции. Для улучшения работы гостиницы «Огни Енисея» предлагается несколько программ мотивации. Система мотивации складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к руководству в гостинице. К нематериальной мотивации относят такие формы поощрения персонала, которые не выражены в денежных единицах. Данная система мотивации не требует издержек со стороны гостиницы, что является плюсом для гостиницы. Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов:

- не требующие инвестиций со стороны гостиницы;
- требующие инвестиций и распределяемые безадресно;
- требующие инвестиций гостиницы и распределяемые адресно.

Нематериальные предлагаемые стимулы, не требующие инвестиций со стороны гостиницы:

– поздравление с днем рождения. Сотрудники гостиницы от всего коллектива дарят подарок имениннику. Важно, чтобы сотрудника от лица всей гостиницы поздравлял исполнительный директор;

– «витрина успеха», где вывешивают вырезки из газет, где положительно отмечена работа сотрудника гостиницы. Также на собрании можно зачитывать отзывы клиентов из книги жалоб и предложений;

– лучших работников необходимо награждать почетными грамотами за успехи в работе. Также можно дарить различные сертификаты на бесплатное посещение косметического кабинета в самой гостинице, либо посещение сауны;

– «легенды гостиницы» – сотрудники, давно работающие в гостинице и внесшие вклад в развитие предприятия или являющиеся «лицом» гостиницы;

– прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста;

– предоставление 20 % скидки на услуги в гостинице постоянным сотрудникам гостиницы и их близким родственникам;

– предоставление 50 % скидки постоянным сотрудникам на питание в ресторане;

– предоставление обучения или прохождения тренингов за счет гостиницы;

– оплата транспортных расходов сотрудников.

Нематериальные стимулы, требующие инвестиций и распределяемые безадресно в гостинице «Огни Енисея»:

– предоставление абонементов в косметический кабинет и услуги парикмахера;

– предоставление униформы на конкретных рабочих местах;

– улучшение организационно-технических условий на рабочем столе

на стойке администратора и менеджера по бронированию;

- организация корпоративных праздников.

Нематериальные стимулы, требующие инвестиций гостиницы и распределяемые адресно в гостинице «Огни Енисея»:

- помощь в устройстве детей сотрудников в детские лагеря отдыха, детские учебные заведения, детские сады и школы;

- оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях.

Данные нематериальные стимулы в гостинице «Огни Енисея» улучшат социально-психологический климат в коллективе. Персонал будет лучше и качественнее работать, а значит, и оставлять у клиентов только положительные эмоции и впечатления. Таким образом, будет формироваться клиентская база гостиницы «Огни Енисея».

Материальное стимулирование направлено, в первую очередь, на обеспечение и повышение у сотрудников материальной заинтересованности в достижении определенных и индивидуальных целей. Прежде всего, материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются на предприятии.

Материальное денежное стимулирование может быть основным и дополнительным, к основным относится заработная плата работника. Для привлечения и удержания ценных сотрудников заработную плату повышают во многих организациях. Это является стимулом для многих сотрудников любой организации. К дополнительным формам материального стимулирования относятся премии, различные бонусы, участие сотрудников в прибыли, иные выплаты и отсроченные платежи. Данным стимулированием поощряют работника за внесенный вклад в развитие своего предприятия.

В гостинице «Огни Енисея» персонал необходимо материально поощрять за различные заслуги, для достижения эффективной работы на

предприятию. Проанализировав и изучив данную ситуацию в гостинице «Огни Енисея», можно сделать вывод, что сотрудникам нужно ввести материальные поощрения.

Для гостиницы «Огни Енисея» можно предложить следующие формы стимулирования сотрудников:

- за перевыполнение плана продаж. При перевыполнении плана по выручке от проживания за месяц администраторам и менеджеру по бронированию выдается бонус 7 % от разницы между плановой и фактической выручкой. Полученная сумма (7 %) делится на всех человек в равных долях. В итоге администраторы и менеджер по бронированию получают дополнительный процент к заработной плате;

- процент при 100 % загрузки гостиницы. При максимальной загрузке гостиницы «Огни Енисея» администраторы и менеджер по бронированию получают бонус от ежедневной выручки 2 %, который делится пополам между администраторами и менеджером;

- ведение поощрений за работу «Лучший сотрудник квартала» и «Лучший сотрудник года». Данное вознаграждение будет вручаться лучшему работнику за вклад в развитие гостиницы «Огни Енисея», за его профессионализм и знание своего дела. Денежное поощрение станет хорошим стимулом для всех сотрудников отеля. Именно такая работа будет приносить удовольствие сотрудникам. Материальное стимулирование персонала гостиницы может варьироваться от 3000 до 5000 рублей;

- введение платы за профессионализм. В гостинице «Огни Енисея» предлагается ввести категории специалистов, разработать требования к специалистам различных категорий, ввести разные оклады для разных категорий, систематическая оценку компетенций специалистов и др.;

- базовый оклад при приеме на работу у администратора гостиницы «Огни Енисея» и менеджера по бронированию должен быть примерно 20000 рублей, что несколько выше существующего оклада. При данном

экономическом положении этот вариант самый целесообразный;

- повышение базового оклада производится по выработке лет в отеле (после первого года работы к основной заработной плате + 10 %, после третьего года работы к основной заработной плате + 20 %, далее + 5 % за каждый год работы);

- введение годовой и полугодовой премии за успехи в работе, за трудолюбие и за вклад в развитие гостиницы «Огни Енисея». Размер премий будет определять исполнительный директор после собрания всех сотрудников;

- в конце года (декабре месяце) самым отличившимся и лучшим сотрудникам выплачивать тринадцатую зарплату. Это повысит работоспособность всего коллектива;

- оплата за выслугу лет. Самым ценным специалистам, которые работают более 10 лет в гостинице «Огни Енисея». Сумма премии зависит от дохода гостиницы «Огни Енисея» в данный период.

Несмотря на приоритет заработной платы в гостиничном предприятии, исследования показали, что для современного работника сферы обслуживания важны и другие мотивы, поэтому материальное стимулирование обязательно должно быть в комплексе с применением других видов вознаграждения. В практике использования стимулов в гостинице «Огни Енисея» наблюдается пробел в неприменении руководителями метода «личного признания персонала». Специалист, ввиду этого не ощущает себя значимым. Таким образом, существуют проблемы в позиционировании персоналом себя внутри отеля.

Рассмотрев предложенные системы мотиваций, можно сделать вывод, что стимулирование мотивации у персонала позволит усовершенствовать, сложившуюся в гостинице «Огни Енисея» систему менеджмента и повысить статус и имидж отеля как привлекательного работодателя.

### 3.5. Работа с жалобами потребителей услуг как фактор совершенствования деятельности персонала

В ходе проведения SWOT-анализа во второй главе выпускной квалификационной работы, было выявлено, что одной из угроз в поддержании конкурентоспособности гостиницы «Огни Енисея» является отсутствие обратной связи сотрудников отеля с клиентами. На наш взгляд, для гостиницы «Огни Енисея» нужно усовершенствовать работу с жалобами потребителей гостиничных услуг для совершенствования деятельности персонала. Данные правила улучшат работу гостиницы «Огни Енисея», повысят качество обслуживания.

Работы с жалобами должна основываться на определенных принципах, важнейшим из которых является осознание того, что проявление недовольства со стороны гостей нужно воспринимать как желание помочь и усовершенствовать уровень сервиса отеля. Жалобы клиентов помогут решить проблемы, возникающие между сотрудниками и гостями гостиницы. Для начала необходимо спокойно воспринять высказанные недовольства и использовать шанс решить проблему, таким образом, чтобы гость остался удовлетворен.

В случае претензии со стороны клиента гостиницы «Огни Енисея», поведение персонала должно быть основано на следующих принципах:

- сотрудники гостиницы должны быть дружелюбны и приветливы с гостем;
- персонал должен вести себя максимально учтиво и уверенно;
- проявлять терпение в любой ситуации;
- не перебивать клиента, дать ему высказаться;
- абсолютно не реагировать на агрессивный настрой гостя;
- говорить четко, ясно, кратко и конкретно, обосновывая отказ;
- воздержаться от пререканий и ссор.



При выполнении вышеперечисленных рекомендаций, сотрудники гостиницы «Огни Енисея» смогут корректно и без осложнений урегулировать обоснованные или даже неуместные претензии со стороны гостя.

При анализе работы с жалобами в гостинице «Огни Енисея» было обнаружено, что в отеле уделяют недостаточное внимание претензиям со стороны клиентов. Гостиница «Огни Енисея» при работе с жалобами использует для обратной связи с клиентами только Книгу жалоб и предложений. Как оказалось на практике, этого недостаточно для улучшения качества обслуживания.

Для совершенствования работы с претензиями в гостинице «Огни Енисея» предлагается комплекс мероприятий, таких как работа с существующей книгой жалоб и предложений, анкетирование клиентов при выезде из отеля и ведение на сайте гостиницы «Огни Енисея» раздела отзывов для клиентов.

Книга жалоб и предложений.

Для выявления недостатков и их решения в гостинице «Огни Енисея» имеется Книга жалоб и предложений. Она предъявляется по требованию клиента. Книга жалоб и предложения является инструментом обратной связи с клиентом. Она предназначена для быстрого реагирования на нарушения в обслуживании. Книга жалоб и предложений находится у администраторов гостиницы «Огни Енисея» на рабочем столе. В книге жалоб и предложений фиксируются такие моменты, как:

- нарушения обслуживания гостей гостиницы;
- положительные отзывы клиентов гостиницы «Огни Енисея»;
- злоупотребления служебным положением;
- предложения от сотрудников гостиницы для улучшения производительности и условий труда.

В гостинице «Огни Енисея» предлагается усовершенствовать работу с

Книгой жалоб и предложений. Для улучшения деятельности отеля рекомендуется:

- своевременно реагировать на жалобы, предъявляемые и рекомендуемые гостинице, помогающие персоналу избежать ошибок в предоставлении услуг и приводящие к улучшению работы деятельности персонала;

- формирование навыков работы в контактной зоне гостиницы «Огни Енисея».

Анкетирование клиентов гостиницы «Огни Енисея».

Введение анкетирования в гостинице «Огни Енисея» поможет соблюдать контроль качества обслуживания, а также изучить мнение гостей.

Из анкеты можно узнать:

- где в гостинице слабое место;
- посетит ли гость гостиницу еще раз;
- сколько посетителей заметили одну и ту же проблему;
- как узнал клиент о гостинице «Огни Енисея»;
- предложения и замечания гостей.

Анкетный метод необходим для проведения анализа качества предоставляемых услуг. Анкетный опрос позволит сделать фокус на потребителя, так как именно он выступает главным аудитором уровня качества предоставляемых услуг. Его функция качества выступает главным источником информации для принятия управленческих решений. Введенная и проработанная система анкетирования потребителей позволит наладить эффективную обратную связь участников и потребителей обслуживания по результатам проводимых изменений. Под изменениями понимаются все нововведения в обслуживании, так и улучшения в гостинице «Огни Енисея».

Отзывы и предложения на сайте гостиницы «Огни Енисея».

При анализе работы с жалобами в гостинице «Огни Енисея» было обнаружено, что на сайте отеля отсутствует раздел отзывов и предложений

для клиентов. Разработка и реализация данного предложения в отеле стала бы очень удобной для клиентов, находящихся удаленно, т. е. гостей, которые уже были клиентами гостиницы. Многочисленные исследования доказывают, что мнения пользователей являются одним из самых эффективных инструментов, повышающих качество обслуживания и формирующих необходимые профессиональные навыки персонала. Многие потенциальные клиенты, прежде чем совершить бронирование или заказ услуги, изучают мнения и отзывы о гостинице, и только потом принимают решение о покупке. Наличие на сайте положительных или отрицательных отзывов способно повысить доверие потребителей к деятельности персонала.

Для того, чтобы повысить стимул написания отзывов на сайте гостиницы «Огни Енисея», предлагается использовать:

- электронную почту клиентов после посещения гостиницы «Огни Енисея». Отправлять клиенту письмо с просьбой оставить отзыв о предоставленных услугах. Данный способ получения мнений является самым эффективным;

- процесс комментирования следует сделать максимально простым. Нужно, чтобы написание отзывов не отнимало много времени у клиентов и не доставляло неудобств, т.е. должна быть предложена, удобная форма заполнения без длинных и сложных вопросов;

- бонусы при написании отзывов. Бонусом служит скидка на бронирование номеров, либо на услуги гостиничного комплекса.

Отзывы на сайте гостиницы – отличный инструмент, помогающий потребителям оценить уровень сервиса, достоинства и недостатки предоставляемых услуг.

Далее предлагается выделить последовательные указания по систематизированному ориентированию на потребности гостя гостиницы. Нужно определить самые важные моменты в работе с жалобами клиентов и сформировать примерную последовательность действий сотрудников

гостиницы «Огни Енисея».

Прием и рассмотрение жалоб.

На данном этапе работы с жалобами самым важным фактором является умение персонала гостиницы «Огни Енисея» быстро зафиксировать наличие претензии, а затем достоверно и точно донести данную проблему до руководства. Таким образом, сотрудник гостиницы, принимающий претензию, отвечает за скорейшее получение конкретного решения ответа или решения для гостя.

После рассмотрения работы с жалобами необходимо помнить, что данный алгоритм будет эффективен только при наличии рапортов за каждый день, неделю, месяц, а также за год

Таким образом, в целях совершенствования деятельности гостиницы «Огни Енисея» разработаны и предлагаются к внедрению следующие мероприятия:

- регулярное подтверждение квалификации (проведение аттестации сотрудников);
- система обучения, переобучения персонала;
- совершенствование методов по набору персонала;
- система мотивации для сотрудников;
- работа с жалобами потребителей услуг как фактор совершенствования деятельности персонала.

Исходя из того, что доверие клиентов к персоналу и предприятию в целом достигается за счет полной удовлетворенности гостей, в гостинице «Огни Енисея» были предложены способы обратной связи с клиентами.

В современных и динамично развивающихся условиях персонал является ключевым аспектом любого предприятия. Это обеспечивает высокую конкурентоспособность и эффективное развитие предприятия. Понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей персонала является залогом успешного процветания предприятия.

Сотрудники являются одной из главных сторон, заинтересованных в эффективной деятельности компании. Таким образом, в целях дальнейшего совершенствования деятельности гостиницы «Огни Енисея» необходимо повысить уровень квалификации сотрудников, проводить обучение и аттестацию всех работников.

Каждый сотрудник контактных служб гостиницы «Огни Енисея» должен иметь высшее профессиональное образование, знать, как минимум, один иностранный язык и постоянно повышать имеющуюся квалификацию. Для качественной работы сотрудников нужна обоснованная система мотивации. В данной работе предлагается два вида мотивации: материальная и нематериальная, несущие в себе определенный смысл, который в дальнейшем выльется в эффективную работу сотрудников. Мероприятия по мотивации труда персонала позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах труда и, следовательно, улучшит качество обслуживания в гостинице, что позволит повысить эффективность работы предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование проводилось с целью изучения проблем кадрового обеспечения в гостинице «Огни Енисея» и разработки мероприятий по совершенствованию управления персоналом.

Цель была достигнута путем выполнения следующих задач:

– рассмотрены теоретические основы управления персоналом, в том числе понятия и сущность управления, методы и принципы формирования системы управления;

– изучена специфика управления персоналом в гостиничных предприятиях;

– проведен анализ организационной структуры гостиницы «Огни Енисея», также рассмотрена кадровая политика предприятия;

– разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице «Огни Енисея».

Во время работы были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом, понятия и сущность системы управления персоналом, принципы и методы управления персоналом и специфика управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства. Также охарактеризована кадровая политика гостиницы «Огни Енисея». На основе данных, полученных в самом отеле, выявлены основные проблемы управления персоналом.

Последовательные этапы исследования отражены в трех разделах выпускной квалификационной работы. По итогам исследования можно сделать следующие выводы:

Успех гостиничного предприятия на современном рынке услуг во многом зависит от персонала, который в нем работает. Наряду с профессиональными знаниями сотрудника, важную роль играет форма предоставления этих знаний, т. е. правильная подача информации об услугах и продуктах гостиницы.

Анализ существующей кадровой политики, приведенный во второй главе выпускной квалификационной работы, показал, что гостиница «Огни Енисея» использует линейно-функциональную структуру управления, которая способствует решению функций управления. Это говорит о том, что руководитель гостиницы «Огни Енисея» обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения проблем, требующих специальных знаний. Также на основе изучения деятельности предприятия были выявлены несоответствия кадров по профессиональной пригодности. У сотрудников контактной зоны обслуживания нет высшего профессионального образования, и отсутствуют знания иностранных языков.

Кроме того, были выявлены и другие проблемы управления персоналом гостиницы «Огни Енисея»:

- использование бесплатной рабочей силы в лице практикантов, что приводит к снижению качества услуг;
- отсутствие систем мотивации для сотрудников отеля;
- отсутствие бесплатного обучения персонала гостиницы;
- отсутствие различных форм оставления жалоб клиентов.

В третьей главе представлены мероприятия по улучшению профессиональной квалификации сотрудников, предложены системы мотиваций для сотрудников отеля, а также предложены различные формы организации обратной связи, работы с отзывами и предложениями, оставленными клиентами гостиницы «Огни Енисея».

Внедрение предлагаемых мероприятий по мотивации труда персонала гостиницы позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах труда и, следовательно, улучшит качество обслуживания в гостинице «Огни Енисея», что позволит повысить эффективность работы предприятия.

Таким образом, можно констатировать важность и практическую значимость проведенной работы, основные положения которой можно

использовать как инструментарий для дальнейшего анализа проблем развития гостиничной индустрии. Разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления в гостинице «Огни Енисея» ведут к общему уровню увеличений знаний работников, удовлетворенностью сотрудников своей работой, что, в свою очередь, ведет к высокому уровню культуры и качества обслуживания потенциальных клиентов.

Привлекая гостей высоким качеством обслуживания и профессиональной культурой обслуживания, персонал предприятия обеспечит увеличение загрузки номерного фонда, и соответственно, повысит доход от реализации услуг.

Для успешного решения всего многообразия задач по успешному обслуживанию гостей руководству гостиницы «Огни Енисея» необходимо использовать современные методы мотивации и поощрения персонала, стимулирования сотрудников к качественной и ответственной работе.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Российская газета. - 2002. - 3 января. - С. 9-10.
2. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ // Российская газета. - 1996. - 3 декабря. - С. 8.
3. Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями: приказ Минкультуры России от 11.07.2014 № 1215 // Российская газета (специальный выпуск). - 2015. - 15 августа. - № 24/1. - С. 5.
4. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель / управляющий гостиничного комплекса / сети гостиниц»: приказ Минтруда России от 07.05.2015 № 282н // Российская газета. - 2015. - 11 мая. - С. 4-6.
5. Аксенова, Н.А. Как мотивировать наставника / Н.А. Аксенова, С.А. Сипатов // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2012. - № 9. - С. 84.
6. Алексеев, В.В. Заемный труд в гостинице. Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение / В.В. Алексеев. - 2016. - № 2. - С. 52-54.
7. Альбицкая, И. Эффективный режим работы в условиях кризиса / И. Альбицкая, А. Косяков // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - № 7. - С. 81-90.
8. Баумгартен, Л.В. Обеспечение менеджмента гостиниц на основе стандартов организации / И.А. Баумгартен // Туризм: право и экономика. - 2014. - № 1. - С. 15-19.
9. Беккер, Г.С. Человеческое поведение: экономический подход / Г.С. Беккер. - Москва: ГУ ВШЭ, 2003. - С. 672.

10. Белецкая, Е.А. Корпоративная культура в гостиничном предприятии: основные подходы / Е.А. Белецкая // Деятельность социально-культурных институтов в современной социокультурной ситуации: материалы международной научно-практической конф. 23 февраля 2013 г. / Научно-издательский центр «Социосфера». - Прага, 2013. - С. 17-21.

11. Вакуленко, Р.Я. Управление гостиничным предприятием: учеб. пособие / Р.Я. Вакуленко, Е.А. Кочкурова. - Москва: Логос, 2008. - С. 320.

12. Воронин, В. Оценка эффективности работы HR- службы / В. Воронин, М. Ионцева // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2012. - № 8. - С. 76-83.

13. Герш, М.В. Ключевые показатели эффективности / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. - 2016. - № 10. - С. 61-66.

14. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва: Дашков и КО, 2016. - С. 208.

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

16. Зайцева, Н.А. Использование ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы с кадрами на предприятиях индустрии туризма / Н.А. Зайцева // Сервис в России и за рубежом. - 2011. - № 2. - С. 40-46.

17. Зайцева, Н.А. Особенности стимулирования персонала в гостиницах: российский и зарубежный опыт / Н.А. Зайцева // Сервис в России и за рубежом. - 2013. - № 7. - С. 64-71.

18. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе: учебно-практ. пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.В. Дмитриев. - Москва: Евразийский открытый институт, 2011. - 111 с.

19. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления / Д.М.

Иванцевич, А.А Лобанов. - Москва: Дело, 2016. - С. 288.

20. Карпова, Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему / Т. Карпова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2014. - № 7. - С. 67-72.

21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник. - Москва: ИНФРА, 2003. - 638 с.

22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебно-практ. пособие. - Москва: ПРИОР, 1999. - 352 с.

23. Корсаков, М.Н. Экономика предприятия: учеб.пособие / М.Н. Корсаков. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2008. - 440 с.

24. Кроленко, Л.А. Анализ проблем в сфере подготовки кадров для индустрии туризма / Л.А. Кроленко // Человек и общество. - 2011. - № 2. - С. 158-162.

25. Лукинова, Л.Г. Дополнительные выплаты персоналу гостиниц и отелей / Л.Г. Лукинова // Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение. - 2014. - № 5. - С. 44-52.

26. Макринова, Е.И. Обучающаяся организация как современная концепция развития персонала гостиницы / Е.И. Макринова, С.Е. Трунова // Современные проблемы науки и образования. - 2012. - № 6. - С. 41.

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

28. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - Москва: Вильямс, 2016. - 572 с.

29. Мунтян, К.А. Значение процесса движения кадров для организации / К.А. Мунтян // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 8. - С. 20.

30. Мысова, О.С. Специфика управления персоналом как подсистемы гостиничного менеджмента / О.С. Мысова // Вестник КемГУ. - 2015. - № 3. - С. 230-234.

31. Николенко, П.Г. Инновационные подходы к управлению персоналом гостинично-ресторанных комплексов / П.Г. Николенко, Ю.С. Ключева // Вестник АГАУ. - 2015. - № 5. - С. 157-165.

32. Никольская, Е.Ю. Методика антикризисного управления персоналом в индустрии гостеприимства / Е.Ю. Никольская, М.А. Шкуропат // Инновационная наука. - 2015. - № 3. - С. 34-36.

33. Никольская, Е.Ю. Современные методы оценки качества на предприятиях индустрии гостеприимства / Е.Ю. Никольская, А.А. Зайцева // CETERIS PARIBUS. - 2015. - № 4. - С. 75-79.

34. Носова, С.С. Экономическая теория: учеб.пособие / С.С. Носова, - Москва: ВЛАДО», 2001. - 66 с.

35. Организация гостиничного бизнеса: учеб.пособие / В.С. Варивода, Ю.М. Елфимова, К.Ю. Михайлова, Я.А. Карнаухова. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2015. - 167 с.

36. Павлова, А.М. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства / А.М. Павлова, Е.Ю. Никольская // Инновационная наука. - 2016. - № 3. - С. 175-182.

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

38. Плотницкая, М.Р. Понятие «Персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / М.Р. Плотницкая // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. - 2013. - № 1. - С. 56-62.

39. Разгуляев, В. Адаптация нового сотрудника в компании / В. Разгуляев // Консультант. - 2014. - № 9. - С. 27-30.

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

41. Савчишкина, Е.П. Система управления персоналом - залог эффективной деятельности организаций сферы гостеприимства / Е.П.

Савчишкина // Пространство экономики. - 2009. - № 3. - С. 82-85.

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

43. Селюков, М.В. Целевое развитие персонала как фактор успешной деятельности организаций в сфере гостеприимства / М.В. Селюков, А.В. Рогова // Современные проблемы науки и образования. - 2012. - № 4. - С. 154.

44. Смагина, В.В. Базовые компоненты модели опережающего управления / В.В. Смагина // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - № 10. - С. 106-110.

45. Степаненко, Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации / Д.О. Степаненко // Вестник ОГУ. - 2012. - № 8. - С. 80-85.

46. Удовидченко, Р.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала / Р.С. Удовидченко, В.С. Киреев // Современные проблемы науки и образования. - 2014. - № 6. - С. 12-32.

47. Ушаков, Р.Н. Организация обеспечения безопасности гостиницы: учеб.пособие / Р.Н. Ушаков, Н.Л. Авилова. - Москва: Директ-Медиа, 2016. - 139 с.

48. Федоренко, А.В. Актуальные вопросы управления персоналом в гостиничном бизнесе / А.В. Федоренко, Е.П. Шевченко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2014. - № 1. - С. 150-153.

49. Шульгина, Е. Практикум разработки и внедрения ССП и КРІ / Е. Шульгина, С. Ключников // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2014. - № 3. - С. 66-73.

50. Яценко, В.А. Педагогические условия подготовки старшеклассников к обоснованному выбору профессий сферы обслуживания / В.А. Яценко. - Москва: Директ-Медиа, 1999. - 149 с.