

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

Институт/факультет Институт психолого-педагогического образования

Кафедра: Социальной психологии

Специальность: 100110.65 Домоведение

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой Социальной психологии

_____ к.пс.н., доцент О.В. Груздева

«_____» _____ 2015

Выпускная квалификационная работа

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ГОСТИНИЦА КРАСНОЯРСК»)**

Выполнил студент группы 53

Герасименко Анна Сергеевна

Форма обучения Очная

Научный руководитель:

д.пс.н., проф. Н.Т. Селезнева _____

Рецензент

к.э.н., доцент Н.А. Далисова _____

Дата защиты _____

Оценка _____

Красноярск 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты управления персоналом в организации	6
1.1. Сущность подхода к управлению персоналом.....	6
1.2. Общая характеристика функциональных подсистем управления персоналом.....	14
2. Анализ управления персоналом в ОАО «Гостиница Красноярск».....	20
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	20
2.2. Анализ основных функциональных подсистем управления персоналом в ОАО «Гостиница Красноярск».....	26
2.2.1. Анализ формирования человеческих ресурсов в ОАО «Гостиница Красноярск».....	30
2.2.2. Анализ использования человеческих ресурсов в ОАО «Гостиница Красноярск».....	38
2.2.3. Анализ развития человеческих ресурсов в ОАО «Гостиница Красноярск».....	44
2.3. Управление квалификацией гостиничного персонала как основная проблема управления качеством услуг.....	51
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ОАО «Гостиница Красноярск».....	55
3.1. Разработка информационно-аналитического обеспечения обучения и оценки квалификационных знаний гостиничного персонала.....	55
3.2. Оценка экономической эффективности информационно-аналитического обеспечения обучения и оценки квалификационных знаний гостиничного персонала.....	64
Заключение.....	77

Список использованной литературы и источников.....	80
Приложения.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Одним из сложных объектов управления в организации является персонал, так как является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

В связи с этим и затраты, связанные с персоналом, рассматриваются не как расходы, а как инвестиции в человеческий капитал – основной источник прибыли. Люди рассматриваются уже не как кадры, а как «человеческие ресурсы» и их ценность как фактора успеха все время возрастает. В результате в крупных западных фирмах постепенно стала складываться система управления человеческим ресурсами, заменяющая систему управления кадрами. Она призвана сыграть ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между ней и работниками в рамках стратегии бизнеса.

Вместе с тем во многих современных организациях не создана система управления персоналом, а существуют лишь отдельные элементы этой системы. Это обуславливает актуальность и практическую значимость темы бакалаврской работы.

Для эффективного управления гостиничным бизнесом и поддержания высокой конкурентоспособности гостиничного предприятия особое значение имеет уровень квалификации его персонала. Это обуславливает необходимость систематического обучения и оценки квалификационных знаний всех сотрудников.

Объект исследования – ОАО «Гостиница Красноярск».

Предмет исследования – система управления персоналом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом ОАО

«Гостиница Красноярск».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) теоретический анализ научной литературы по проблеме управления персоналом;
- 2) дать общую характеристику функциональных подсистем управления персоналом;
- 3) представить организационно-экономическую характеристику ОАО «Гостиница Красноярск»;
- 4) провести анализ основных функциональных подсистем управления персоналом в ОАО «Гостиница Красноярск»;
- 5) провести анализ использования человеческих ресурсов в ОАО «Гостиница Красноярск»;
- 6) раскрыть управление квалификацией гостиничного персонала как основную проблему управления качеством услуг;
- 7) разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом в ОАО «Гостиница Красноярск».

Проведенные исследования базировались на системном подходе к изучаемым объектам и процессам.

При подготовке выпускной квалификационной работы использовались учебники, учебные пособия, публикации, посвященные изучаемой теме; учредительные, организационные документы и статистическая отчетность; информация, полученные в беседах со специалистами организации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и источников, приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность подхода к управлению персоналом в организации

Изучение объектов и явлений вызвало формирование новой научной методологии – системного подхода, используемого в различных областях науки и деятельности человека.

Рассмотрим основные черты системного подхода.

Системный подход представляет одну из форм методологического знания, связанную с исследованием и созданием объектов как систем, и относится только к системам (первая черта системного подхода).

Второй чертой системного подхода является иерархичность познания, требующая многоуровневого изучения предмета: изучение самого предмета - «собственный» уровень; изучение этого же предмета как элемента более широкой системы – «вышестоящий» уровень и, наконец, изучение этого предмета в соотношении с составляющими данный предмет элементами – «нижестоящий» уровень.

Третьей чертой системного подхода является изучение интегративных свойств и закономерностей систем и комплексов систем, раскрытие базисных механизмов интеграции целого.

И наконец, четвертой чертой системного подхода является его нацеленность на получение количественных характеристик, создание методов, сужающих неоднозначность понятий, определений, оценок.

Другими словами, системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями. Все это формирует особый метод мышления, позволяющий гибко реагировать на изменения обстановки и принимать обоснованные решения.

С учетом сказанного определим понятие системного подхода.

Системный подход – это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов определены исходя из общего предназначения объекта.

На практике для реализации системного подхода необходимо предусмотреть выполнение следующей последовательности действий:

- 1) формулировку задачи исследования;
- 2) выявление объекта исследования как системы из окружающей среды;
- 3) установление внутренней структуры системы и выявление внешних связей;
- 4) определение (или постановка) целей перед элементами исходя из проявляющегося (или ожидаемого) результата всей системы в целом;
- 5) разработку модели системы и проведение на ней исследований.

Главная практическая задача системного подхода в исследовании систем управления состоит в том, чтобы, обнаружив и описав сложность, обосновать также дополнительные физически реализуемые связи, которые, будучи наложенными на сложную систему управления, сделали бы ее управляемой в требуемых пределах, сохранив при этом такие области самостоятельности, которые способствуют повышению эффективности системы.

Актуальность представленного исследования, заключается, в первую очередь, в понимании значения системного подхода в управлении человеческими ресурсами.

Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов

связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

Таким образом, системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать управление персоналом как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в соответствии со стратегией организации в условиях меняющейся внешней среды.

В современной литературе трактовки управления персоналом разнообразны. Все определения управления персоналом можно объединить в несколько групп:

1) мотивационные определения. Управление персоналом, пишет, например, И.К. Макарова, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов» [16, С. 18].

В этом определении выделена важнейшая функция управления персоналом. Однако оно отражает часть управленческой деятельности, не делая акцента на других его функциях;

2) описательные (дескриптивные) дефиниции. Управление персоналом, пишет Н.Г. Васильченко, это «самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [2, С. 27].

В данном определении раскрываются цель и ряд функций управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение,

имеет, по меньшей мере, два недостатка: во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом и, во-вторых, перечисляет далеко не все его функции;

3) определения с точки зрения цели, задач (телеологические). Отчасти телеологический характер имеет уже рассмотренное определение управления персоналом Н.Г. Васильченко, поскольку оно указывает на его главную цель, хотя и раскрывает ее через функции. Еще более типичный пример дефиниций такого рода – характеристика управления персоналом, данная А.Я. Кибановым и Д.К. Захаровым. Они пишут, что управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [14, С. 32].

Телеологические дефиниции, не претендуя на содержательную полноту, вместе с тем отмечают важнейшее качество управления персоналом в системе предприятия – его функциональную направленность;

4) дескриптивно-телеологические дефиниции. Авторы пытаются сочетать характеристику целей менеджмента персонала с перечислением его важнейших функций. «Экономика персонала (или управление персоналом), – пишут немецкие ученые Р. Марр и В. Вебер, является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала».

В некоторых определениях выделяются две группы целей менеджмента персонала: организационные и личные. «Управление персоналом, пишут С. П. Дырин, А.А. Лобанов, – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей» [9, С. 42].

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом и их связывают с обеспечением эффективности предприятия. С этой точки зрения управление персоналом есть деятельность по

использованию сотрудников для достижения эффективности организации.

Термин «эффективность предприятия», несмотря на его широкую распространенность, трактуется так же не однозначно.

Одни авторы определяют эффективность как получение максимальной прибыли; другие ученые, которых сегодня явное большинство, понимают эффективность организации более широко.

Так К.В. Кирьянов выделяет две группы критериев, или показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом (в данном случае различия между понятиями «коллектив» и «предприятие» несущественны): психологические и непсихологические. К первым, он относит, удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом, мотивацию членов коллектива, авторитет руководителя, самооценку коллектива; ко вторым – действенность, экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыльность [29].

Безусловно, в данной трактовке эффективности управления коллективом отражены ее важнейшие проявления. Однако столь детальная и дифференцированная характеристика эффективности трудно применима на практике. Поэтому представляется целесообразным использование более конкретной и простой трактовки эффективности управления персоналом: это достижение организационных (применительно к коммерческим организациям – прибыльности и стабильности предприятия и его адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал) и индивидуальных (удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии) целей.

По мнению С.Л. Ефимова, «ключевой составляющей гостиничного менеджмента сегодня является управление кадрами, которое выражается в организации работа персонала» [10, С. 16].

Системный подход позволяет осознать многие стороны понятия «управление персоналом» как социального процесса и как системы, в центре которых находятся человек, его интересы, потребности, развитие и

использование его способностей, и наиболее эффективно использовать человеческий потенциал, людские ресурсы.

Функции управления персоналом реализуются в системе управления персоналом [12, С. 6].

Понятие система управления персоналом включает множество взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, образующих организационную целостность, которая содержит в себе важнейшее свойство системы. Это свойство заключается в том, что система в целом, как некая потенциальная сумма, оказывает более значительное влияние на управление, чем арифметическая сумма ее элементов или компонентов. Система как целостность приобретает новые свойства, не содержащиеся в ее элементах, т.е. система – это совокупность конкретных объектов (компонентов, элементов системы), существование или деятельность которых взаимосвязана и взаимообусловлена. Важнейшим признаком системы в таком ее понимании является целостность – новое интегрированное качество, т.е. появление у данной совокупности объектов таких свойств, которых у них не было в отдельности [28, С. 148].

В методологическом плане систему управления персоналом можно рассматривать как принцип научного познания, суть которого в том, что любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, на практике – как структурно-функциональный инструмент управления персоналом и как принцип организации управления персоналом.

Основная цель системы управления человеческими ресурсами – обеспечить качественное и рациональное формирование, освоение и развитие человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации и удовлетворения личных потребностей ее работников [17, С. 62].

Общие принципы системы управления персоналом организации можно найти в Конституции Российской Федерации, федеральных законах Российской Федерации и других нормативных правовых актах. Основные из

этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1) научная обоснованность и комплексность в работе с персоналом с учетом всех факторов, влияющих на нее;

2) перспективность с учетом прогноза формирования и развития персонала организации на ближайшие десятилетия и с учетом социального прогресса, в том числе изменений содержания и характера труда работников;

3) устойчивость системы управления персоналом к изменению внешней среды и соответствие ее состоянию;

4) коллегиальность и единоначалие в управлении персоналом организации;

5) непрерывность в управлении персоналом и оперативность при принятии решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом;

6) законность, основанная на правовой и социальной защите персонала организации, соблюдении нормативно-правовых требований и процедур при решении кадровых вопросов;

7) подконтрольность персонала организации вышестоящим органам;

8) систематическое обновление персонала организации, его качественное укрепление за счет постоянного притока свежих сил с сохранением преемственности и использованием способности кадров всех возрастов;

9) оптимальность при выборе наиболее рационального варианта формирования системы управления персоналом для конкретных условий;

10) экономичность и эффективность функционирования системы управления персоналом.

Эти принципы должны быть отражены в локальных нормативных актах организации и положены в основу формирования системы управления персоналом, определять содержание ее компонентов и выбор конкретных форм, средств и методов управления персоналом организации [28, С. 152].

К главным задачам системы управления персоналом сегодня относят:

- 1) обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- 2) создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- 3) совершенствование системы оплаты труда и мотивации;
- 4) повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- 5) предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста; стимулирование творческой активности;
- 6) формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- 7) совершенствование методов оценки персонала;
- 8) управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
- 9) участие в разработке организационной стратегии (в будущем предполагается трансформация корпоративной стратегии в стратегию управления человеческими ресурсами, подбор занятых в соответствии со стратегией бизнеса и культурой организации, максимально широкое развитие социального партнерства).

Применение системного анализа дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления персоналом как целостной системы, например, по мнению И.К. Макаровой, «состоящей из трех взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем управления формированием, использованием и развитием персонала» [17, С. 58], которые отражены на рис. 1.



Рис. 1. Система управления человеческими ресурсами

Таким образом, в результате проведенного теоретического исследования можно сделать вывод, что система управления персоналом в современной организации является одним из механизмов реализации кадровой политики субъекта управления. Это система организационных, социально-экономических, психологических, и иных имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах организации.

1.2. Общая характеристика функциональных подсистем управления персоналом

На основе анализа имеющейся литературы разных авторов можно выделить следующие основные функциональные подсистемы управления персоналом:

1) планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования.

Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции;

2) определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри?

В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах, особенно в различных странах, может существенно различаться;

3) маркетинг персонала.

Его задача – обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест;

4) подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику. Не случайно, например, в Японии на отбор одного кандидата затрачивается до 48 часов рабочего времени, в США – до 16-18 часов;

5) адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие.

Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека;

б) планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника.

Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;

7) мотивация персонала.

Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается прежде всего благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей;

8) руководство персоналом.

Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно, «как функция управления, призвано объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое». При этом речь идет, прежде всего, о функциях, связанных с управлением людьми. Руководство персоналом – чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая многие другие функции;

9) управление расходами на персонал.

Эта функция предполагает подсчет, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника;

10) организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности.

Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию;

11) обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;

12) освобождение персонала.

В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника и к соответствующему оформлению документов. Она включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства. Это может быть ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.;

13) кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д.

Эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование компьютерных систем и технологий;

14) управление информацией.

Современная, особенно крупная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации. При этом задача управления персоналом состоит в том, чтобы своевременно получать в оптимальном объеме, распространять нужную и гасить ненужную, а тем более вредную информацию;

15) оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала.

Эта функция проявляется прежде всего в аттестации работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними;

16) контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и

организационного порядка.

Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля;

17) управление конфликтами.

Имеется в виду создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, по возможности безболезненное разрешение конфликтов;

18) правовое регулирование трудовых отношений.

Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия;

19) налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал;

20) обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Эта функция предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни;

21) социальное обеспечение сотрудников.

Оно может включать социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и другие услуги, строительство жилья и т.д.;

22) планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности,

сотрудничества и поддержит т.д.;

23) обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и института власти.

Перечисленные подсистемы не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако уже перечисленные подсистемы управления персоналом дают представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности.

В результате анализа теоретических исследований авторов по проблемам управления персоналом в организациях можно дать следующее определение системе управления персоналом. Система управления персоналом на уровне организации – это система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и иных имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах организации. Управление персоналом одновременно выступает как система организации и как процесс. Оно представляет собой совокупность отношений, механизмов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и востребованность профессиональных возможностей работников, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики организации, технологий управления персоналом.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «ГОСТИНИЦА КРАСНОЯРСК»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование объекта исследования: открытое акционерное общество «Гостиница Красноярск». Сокращенное фирменное наименование: ОАО «Гостиница Красноярск». Форма собственности – частная. Отрасль: Деятельность гостиниц с ресторанами.

Юридический/фактический адрес: 660049, г Красноярск, ул. Урицкого, д. 94, телефон: 2749-404.

Первые сотрудники были приняты в ОАО «Гостиница Красноярск» 7 декабря 1975 года – эта дата считается днем рождения организации. Гостиницу сдали в эксплуатацию в лютый мороз января 1976 года. Первыми ее постояльцами стали делегаты партийной конференции крайкома КПСС. Строительство завершили в спешке и со значительными недоделками, которые пришлось исправлять уже после закрытия конференции.

До 1993 года гостиница входила в состав городского коммунального хозяйства и не имела многих своих служб. В 1993 году предприятие перешло на хозрасчет и обрело самостоятельность.

ОАО «Гостиница Красноярск» создано в соответствии с Законом РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий РФ», зарегистрировано Постановлением главы Администрации Центрального района г. Красноярска № 428 от 12.10.1993 года, внесено в государственный реестр г. Красноярска 25 октября 1993 года, свидетельство о государственной регистрации серия 6-Б № 10807.

Основным видом деятельности гостиницы является оказание услуг населению по проживанию. ОАО «Гостиница Красноярск» располагает номерным фондом – 250 номеров и включает такие категории, как люксы, студии, одноместные и двухместные номера.

ОАО «Гостиница Красноярск» является членом российской

гостиничной ассоциации. Согласно свидетельству российской гостиничной ассоциации от 21 июля 2014 года (момент проведения последней аккредитации) ОАО «Гостиница Красноярск» подтверждена категория «три звезды» (приложение № 1). Таким образом, ОАО «Гостиница Красноярск» – гостиница среднего класса.

Миссия: «Сибирское гостеприимство европейского качества» (приложение № 2).

Среди конкурентов гостиницы выступают как отели, обладающие номерами повышенной комфортности – МВДЦ «Сибирь», гостиницы «Октябрьская», «Яхонт», «Хилтон Гарден Инн», мини-отель «Купеческий», «Метелица», так и гостиницы с количеством мест более 100, имеющие стандартные номера эконом-класса со средней стоимостью проживания на рынке «Полет».

К конкурентным преимуществам гостиницы относятся:

1) месторасположение – центр города, вблизи административных, коммерческих и торговых предприятий, центров досуга, набережной, из окон номеров открывается панорамный вид на реку Енисей;

2) удобная транспортная развязка;

3) крупный номерной фонд, благодаря которому есть возможность размещения групповых заездов, связанных со спортивными мероприятиями, конференциями, съездами и прочими масштабными событиями;

4) развитая инфраструктура отеля и широкий спектр дополнительных услуг, позволяющие гостю не выходя из гостиницы воспользоваться всем необходимым (круглосуточное кафе, бары, центр красоты, сауна, медицинский, стоматологический кабинеты, круглосуточная прачечная, бюро путешествий и экскурсий, сейфы на стойке администратора и в номерах, камера хранения, сувенирный киоск, бизнес услуги, доступ в Интернет, банкоматы и терминал приема платежей, свежая пресса).

Кроме того, в гостинице ведется постоянный анализ отзывов, предложений и замечаний гостей, что позволяет дополнять сервис

необходимыми мелочами, повышающими удовлетворенность гостей и благоприятно влияющими на имидж гостиницы.

По итогам 2014 года можно констатировать, что число деловых и культурных мероприятий, способствующих росту числа бизнес-туристов в Красноярске не увеличилось. Въездной туризм в регионе также не развивается и, по мнению экспертов, предпосылок для заметного роста туристического рынка города в настоящее время не наблюдается.

Анализируя график, представленный на рис. 2, можно заметить, что линия тренда тяготеет к последующему снижению загрузки гостиничных номеров. Средняя загрузка гостиниц за последние годы снизилась на 5-10%. Этот прогноз вполне имеет место, однако, следует помнить о том, что в 2019 году в Красноярске планируется провести зимнюю Универсиаду, что будет являться катализатором повышения загрузки номерного фонда гостиницы.

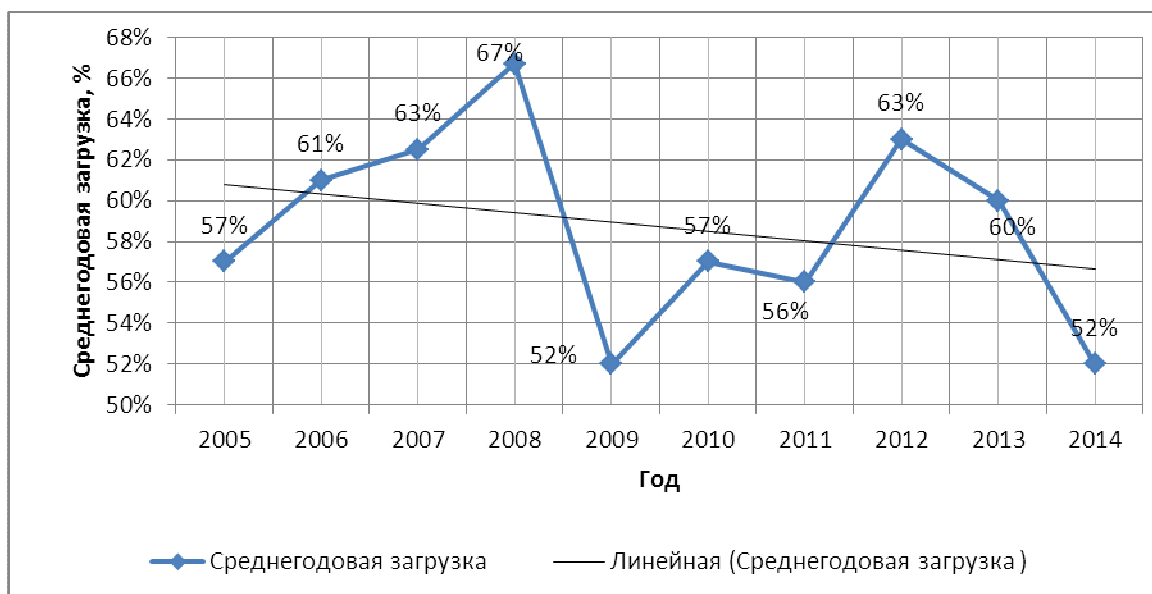


Рис. 2. Среднегодовая загрузка номерного фонда ОАО «Гостиница Красноярск» за 2005-2014 гг., %

Годовой показатель загрузки гостиницы также снизился:

- 1) 2012 год – 63%;
- 2) 2013 год – 60%;
- 3) 2014 год – 52%.

Основная причина снижения уровня загрузки – стагнация экономики страны и региона, и связанное с этим снижение спроса на гостиничные услуги.

С точки зрения использования финансовых ресурсов, экономическая рентабельность деятельности ОАО «Гостиница Красноярск» имеет ежегодный положительный прирост, что свидетельствует об эффективном использовании капитала и активов.

За 2014 год Общество получило прибыль от продаж в размере 9 830 тыс. руб., что составило 5,5% от выручки (по сравнению с 2013 годом прибыль снизилась на 52%). За 2013 год прибыль от продаж составила 20 485 тыс. руб., что составило 9,9% от выручки. По сравнению с 2012 годом прибыль от продаж снизилась на 30 635 тыс. руб., или на 59,9%.

Динамика изменения показателей прибыли от продаж и расходы по обычным видам деятельности, которые в сумме дают выручку организации (можно также проследить ее динамику), представлены на рис. 3.

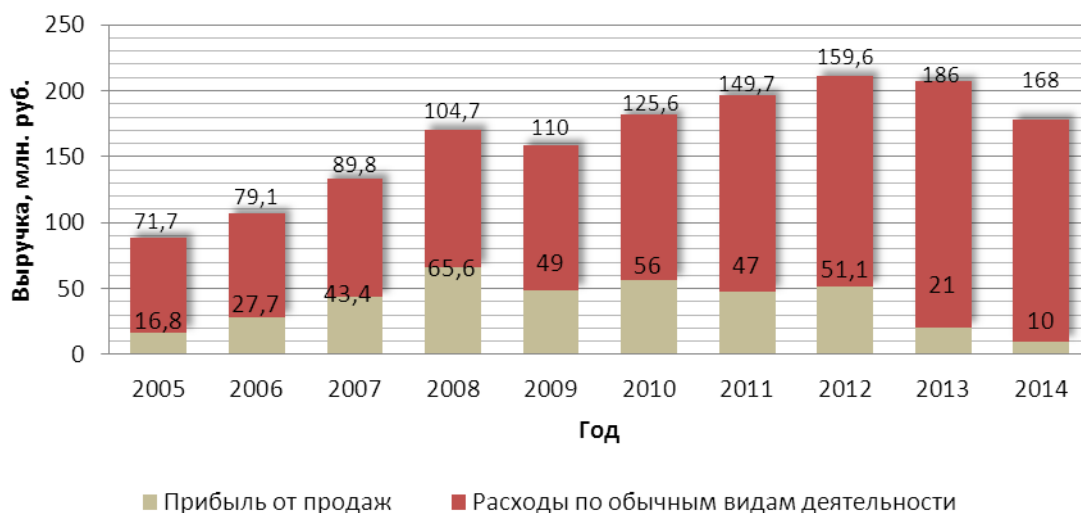


Рис. 3. Динамика изменения прибыли от продаж и расходов ОАО «Гостиница Красноярск» за 2005-2014гг., млн. руб.

Изменение показателя прибыли от продаж в 2013 году обусловлено произведенными затратами на капитальный ремонт фасада здания и номерного фонда гостиницы.

Также, для того, чтобы судить об уровне ликвидности и финансовой

устойчивости предприятия, рассчитаем несколько коэффициентов в табл. 1:

Таблица 1

Показатели ликвидности и финансовой устойчивости

ОАО «Гостиница Красноярск»

Показатели	2012	2013	Изменение показателя, ±	Описание показателя
Коэффициент автономии	0,71	0,81	+ 0,10	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение: не менее 0,5 (оптимальное 0,6-0,7).
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,60	0,73	+ 0,13	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: не менее 0,1.
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	2,53	3,74	+ 1,21	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 2.
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,23	2,63	+ 0,40	Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.

В 2012 году коэффициент автономии близок к оптимальному значению. Анализируя данный коэффициент, можно говорить о том, что в 2012-2013гг. наблюдается рост доли собственных средств, что указывает на уменьшение зависимости предприятия от внешних источников.

Значения коэффициентов обеспеченности оборотных активов за рассматриваемые периоды низкие. Это свидетельствует о том, что у предприятия низкие возможности для проведения независимой финансовой политики. У предприятия недостаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности и сохранения финансовой

устойчивости.

В нашем случае, и в 2012, и в 2013 году коэффициент текущей ликвидности превысил рекомендуемое значение. Это свидетельствует о том, что способность предприятия погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов достаточно высокая.

За оба рассмотренных года нормативное значение коэффициента $\geq 0,2$ соблюдено. Увеличение показателя в 2013 году свидетельствует об увеличении платежеспособности предприятия на дату составления баланса по отношению к предыдущему году.

Таблица 2

Показатели рентабельности ОАО «Гостиница Красноярск»

Показатели	2012	2013	Изменение показателя	
			±	±, %
Рентабельность продаж по валовой прибыли	24,3	9,9	- 14,4	- 59,1
Рентабельность продаж по чистой прибыли	17,4	5,0	-12,4	-71,4

Проведя анализ табл. 2, мы видим, что рентабельность предприятия в 2013 году снизилась, но связано это, опять же, с затратами на капитальный ремонт фасада здания и номерного фонда гостиницы. То есть, из этого не следует делать поспешных и ошибочных выводов, поскольку предприятие, в целом, финансово эффективно. В 2012 году, по отношению к предыдущему 2011 году, показатель рентабельности продаж имел положительный темп прироста.

По итогам анализа показателей финансово-экономического состояния, положение ОАО «Гостиница Красноярск» в отрасли можно характеризовать как стабильно устойчивое.

2.2. Анализ основных функциональных подсистем управления персоналом в ОАО «Гостиница Красноярск»

ОАО «Гостиница Красноярск» уделяет очень большое внимание работе с персоналом, считая работников золотым фондом отеля, так как именно сотрудники воплощают в жизнь цели гостиничного предприятия.

Основным принципом эффективной организации работы персонала гостиницы является «нужный человек в нужное время на нужном месте».

Управление персоналом в гостинице является сложной целостной системой, в которой каждая составляющая подсистема играет важную роль.

Так как носителями функций отдельных подсистем являются конкретные подразделения службы управления персоналом, а в гостинице, являющимся средним предприятием, функции всех систем сосредоточены в одном подразделении – службе управления персоналом, раскроем некоторые аспекты работы данной службы.

В организационной структуре гостиница имеет службу управления персоналом, которая является обособленным подразделением, осуществляющим работу в русле общей стратегии предприятия и занимающейся решением следующих задач:

- 1) подбор и распределение персонала для укомплектования структурных подразделений гостиницы;
- 2) изучение и оценка деловых и личностных качеств работников по их практической деятельности;
- 3) создание резерва по ряду должностей планируемой сферы труда в гостинице;
- 4) учет персонала;
- 5) обеспечение прав, гарантий и льгот работникам гостиницы;
- 6) организация консультаций работников по вопросам трудового права;
- 7) организация обучения работников, принимаемых на работу, с целью получения ими необходимых профессиональных знаний и подготовки их к

самостоятельной работе в гостинице;

8) организация и проведение повышения квалификации персонала в целях эффективного выполнения конкретного вида деятельности;

9) аттестация персонала, другая оценка (профессиональные конкурсы, «тайный гость», знание иностранных языков и др.);

10) создание и совершенствование учебной методической базы;

11) организация пенсионного персонифицированного учета персонала;

12) организация медицинского страхования персонала;

13) организация физкультурно-оздоровительной работы в коллективе;

14) социально-психологическое обеспечение работы в коллективе предприятия.

В соответствии с поставленными задачами служба управления персоналом гостиницы реализует следующие функции:

1) разработка программ по развитию системы управления персоналом;

2) разработка прогнозов, определение текущей потребности в персонале и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда;

3) комплектование предприятия персоналом требуемых профессий, специальностей и квалификаций с учетом естественной текучести;

4) формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе персонала;

5) обеспечение разъяснения работникам действующего трудового законодательства и порядка его применения;

6) подбор работников совместно с руководителями структурных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации;

7) установление связей с учебными заведениями и службами занятости;

8) оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;

9) учет личного состава предприятия;

10) выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников предприятия;

11) прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек, ведение установленной документации по учету персонала;

12) подготовка материалов для предоставления персонала к поощрениям, награждениям;

13) подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности;

14) контроль за расстановкой персонала и правильным использованием их труда в структурных подразделениях предприятия;

15) подготовка документов, согласно требований нормативных документов, для назначения пенсий работникам гостиницы;

16) анализ движения персонала, текучести кадров;

17) изучение деловых качеств работников в процессе их трудовой деятельности с целью подбора кандидатов на замещение вакантных должностей и рабочих мест;

18) организация контроля за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работникам правил внутреннего трудового распорядка;

19) организация и проведение ежегодной оценки деловых качеств и эффективности труда персонала.

В состав службы управления персоналом гостиницы входят специалисты, имеющие высшее образование и стаж работы свыше 10 лет (рис. 4).

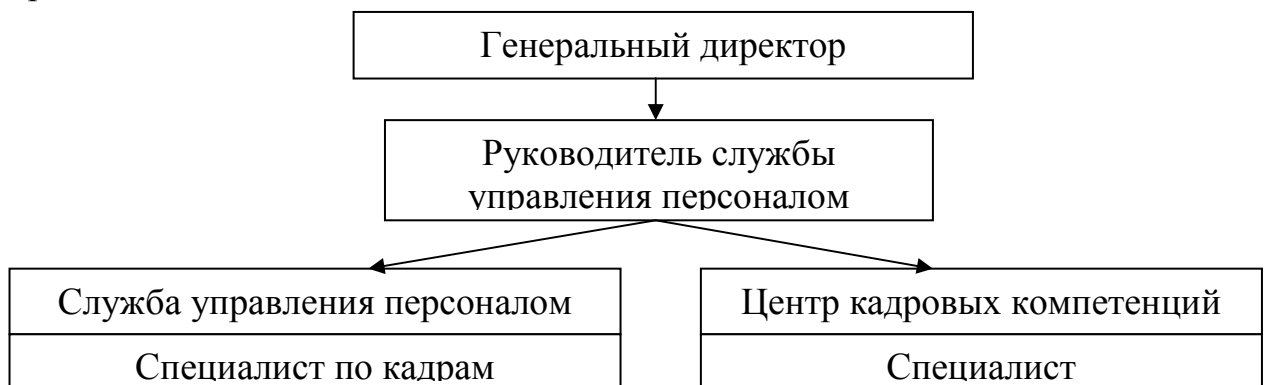


Рис. 4. Структура службы управления персоналом

Согласно нормативам численности руководителей, специалистов и служащих и рабочих гостиничного хозяйства, количество специалистов службы управления персоналом гостиницы – 2, так как ОАО «Гостиница Красноярск» имеет категорию три звезды, количество койко-мест до 300, среднесписочную численность работающих до 200, что составляет 1% общей численности персонала.

Вышеуказанная служба была создана на базе отдела кадров гостиницы, в связи с расширением круга своих функций и переходом от чисто кадровых вопросов к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.д.

Деятельность службы управления персоналом регулируется Положением о службе управления персоналом, а деятельность специалистов службы – должностными инструкциями, также другими локальными актами Работодателя, действующим законодательством Российской Федерации.

Из основного программного обеспечения, используемого в работе службы управления персоналом можно выделить:

1) Microsoft Office. В состав этого пакета входит программное обеспечение для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных и др.;

2) 1С Зарплата и кадры;

3) антивирусное решение TrendMicro OfficeScan. OfficeScan™ оперативно защищает физические и виртуальные компьютеры с помощью передовых средств блокирования вредоносных программ и «облачной» глобальной базы данных об угрозах;

4) ПО IBM Lotus Notes сочетает в себе систему электронной почты, средства для совместной работы и бизнес-приложения, с которыми можно работать с использованием единого, полнофункционального рабочего стола.

В последние годы особую актуальность приобретает проблема

нехватки профессиональных кадров в сфере гостиничных услуг. В данном вопросе Общество приняло меры, рассчитанные на опережение обострения проблемы, и создало в 2012 году новое структурное подразделение – центр кадровых компетенций, основная задача которого – создание качественного сервиса гостеприимства.

Основная цель системы управления персоналом в ОАО «Гостиница Красноярск» – обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития персонала для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности гостиницы.

Все функциональные подсистемы управления персоналом могут исследоваться как в рамках самой системы управления персоналом, так и отдельно, однако, исходя из требований к объему настоящей работы и из интересов ОАО «Гостиница Красноярск» рассмотрим лишь некоторые из них.

В практическом плане выделим для анализа следующие направления:

- 1) в подсистеме управления формированием персонала – подбор и найм работников;
- 2) в подсистеме использования человеческих ресурсов – оценка работников (аттестация);
- 3) в подсистеме развития человеческих ресурсов - обучение персонала.

2.2.1. Анализ формирования человеческих ресурсов в ОАО «Гостиница Красноярск»

Целью подсистемы управления формированием персонала является своевременное обеспечение стратегических планов организации качественными человеческими ресурсами [17, С. 59].

В обеспечение планов на 2016-2019 годы для ОАО «Гостиница Красноярск» представляет интерес функциональная подсистема управления формированием персонала – подбор и найм работников.

В настоящее время в ОАО «Гостиница Красноярск», в связи со

снижением загрузки номерного фонда и экономии затрат на фонд оплаты труда, проводятся мероприятия по высвобождению персонала. Под высвобождением персонала в данном случае понимается увольнение персонала по собственному желанию, соглашению сторон; движение персонала гостиницы мы можем проследить в табл. 3.

Таблица 3

Основные показатели движения кадров гостиницы
(данные за 2013-2015 г.г.)

Наименование служб	2013 г.		2014 г.		май 2015 г.	
	численность работников/чел.					
	увольнение	прием	увольнение	прием	увольнение	прием
Служба приема и размещения	0	1	1	1	2	0
Служба горничных	7	7	10	7	3	0
Служба гостиничного хозяйства	8	4	10	3	4	1
Служба обеспечения режима	3	3	1	1	1	1
Служба главного инженера	1	1	0	0	1	0
Центр красоты	---	---	1	8	1	4
Специалисты	1	0	0	0	1	0
Итого	20	16	23	20	13	6

Однако, если в 2013-2014 годах, высвобождение персонала происходило только по инициативе работников, то в конце 2014 года был проведен, в связи с повышением требований к качеству предоставляемых услуг и предполагаемой нагрузке на персонал в условиях работы при снижении загрузки номерного фонда, анализ по качественному и количественному составу персонала, а также сделаны выводы об необходимости увольнения конкретных работников.

Рост количества принятых работников в 2014 году обусловлен созданием нового структурного подразделения – Центра красоты.

В результате проведенных мероприятий и по результатам анализа показателей движения кадров мы видим снижение количества работников и

фонда оплаты труда (табл. 4). В течение 2015 года планируется дополнительно уволить 5 человек (3 человека в службе главного инженера, 2 человека в службе приема и размещения). По результатам мероприятий высвобождение персонала за период с 01.01.2015 года по 31.12.2015 года составит до 10% от штатной численности.

Таблица 4

Расчет снижения затрат, по результату высвобождения сотрудников
(данные за период 2013-2015 г.г.)

Год	Количество уволенных/чел.	Средняя зарплата при работе 168 час./руб.	Количество принятых/чел.	Средняя зарплата при работе 168 час./руб.	Экономия в людях/чел.	Экономия по заработной плате/руб.
2013	20	данные отсутствуют	16	данные отсутствуют	4	данные отсутствуют
2014	23	253708,8	20	209405,2	3	44303,6
май 2015	13	159284,8	6	46454,0	7	112830,8
итого	56	412993,6	42	255859,2	14	157134,4

Однако рынок гостиничных услуг города Красноярск ожидает расширение и развитие в течение ближайших нескольких лет, что обусловлено рядом причин, основной из которых является проведение на территории города 29 Всемирной зимней Универсиады в 2019 году. В связи с данным событием на 2019 год прогнозируется рост деловой активности, значительный подъем рынка въездного туризма, в частности – приток иностранных гостей.

В связи с вышеизложенным, а также в соответствии с планами ОАО «Гостиница Красноярск» исследование функциональной подсистемы управления формированием персонала – подбор и найм работников является актуальным.

Исходя из планирования потребностей в персонале гостиницы службы

горничных, службы приема и размещения, ожидаемого увеличения загрузки номерного фонда гостиницы и сегодняшнего увольнения персонала, необходимо провести найм персонала, начиная с 2016 года в количестве, необходимом для выполнения в полном объеме работ в соответствии с загрузкой номерного фонда.

К марту 2016 года необходимо подготовить изменения в штатное расписание ОАО «Гостиница Красноярск» с введением необходимого количества штатных единиц.

Процесс подбора персонала в гостинице включает два подпроцесса: набор персонала и отбор, которые в свою очередь, предполагают использование различных методик и технологий.

В основном в гостинице, когда идет поиск персонала, например службы гостиничного хозяйства, и к кандидатам не предъявляются уникальные требования, применяется стандартный рекрутинг, без предоставления письменных заявок от руководителей структурных подразделений (используется устное информирование руководителя службы управления персоналом).

В случае подбора узкого специалиста, применяется прямой целенаправленный поиск и подбор персонала. В службу управления персоналом руководитель структурного подразделения подает заявку. Генеральный директор утверждает заявку, предварительно согласованную с взаимодействующими специалистами.

Для набора персонала используются два основных источника – внутренний и внешний.

В зависимости от позиции поиска, руководитель службы управления персоналом определяет источники привлечения персонала. Как правило, при подборе на позиции специалистов используются внешние источники, а при подборе, например, горничной – в первую очередь внутренние (табл. 5).

Таблица 5

Использование внешних и внутренних источников подбора персонала
в ОАО «Гостиница Красноярск» (данные за 2013-2015 г.г.)

Наименование служб	Внутренние источники (родственники, знакомые работников)			Внешние источники		
	Количество принятых работников/чел.					
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Служба приема и размещения				1 (интернет)	1 (интернет)	
Служба горничных	7	7				
Служба гостиничного хозяйства	4	3	1			
Служба обеспечения режима	3	1	1			
Служба главного инженера	1					
Центр красоты					8 (СМИ, интернет)	4 (СМИ, интернет)
Итого	15	11	2	1	9	4

Немаловажную роль в настоящее время играют финансовые затраты: основное преимущество внутренних источников привлечения персонала – низкие затраты на привлечение кадров, однако при использовании внешних источников затраты существенно возрастают (табл. 6).

Таблица 6

Финансовые затраты на привлечение персонала
в ОАО «Гостиница Красноярск» (данные за 2013-2015)

Наименование служб	Внутренние источники (родственники, знакомые работников)			Внешние источники		
	Количество принятых работников/чел.					
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Служба приема и	1. Затраты труда (рабочие часы) на обработку или			1. Официальный сайт гостиницы		

размещения	составление необходимой документации сотрудников службы управления персоналом. 2. Затраты на заработную плату сотрудников службы управления персоналом.	(hotelkrs.ru), электронная почта (inf@hotelkrs.ru). 2. Затраты на 2 человека (как на внутренние источники до 8000 рублей).	
Служба горничных	3. Амортизационные отчисления от стоимости технических средств, приходящихся на выполнение функций (компьютер, принтер, телефон, ксерокс).		
Служба гостиничного хозяйства			
Служба обеспечения режима			
Служба главного инженера	4. Затраты на подбор 28 человек за три года до 100000 рублей.		
Центр красоты		1. Официальный сайт гостиницы (hotelkrs.ru) 2. Группа в контакте (http://vk.com/hotelkrs) (затраты, как на внутренние источники) 3. СМИ (СТС «Прима» / банер / 4 дня + 7 дней бесплатно в 2 газетах: «Всем, Всем», «Работа»)	
		4. Затраты: - 2014 год: 1800 руб. x 2 = 3600 руб. (8 вакансий); - 2015 год: 2000 руб. (4 вакансии).	

Также при подборе кандидатов может использоваться такой внешний источник подбора персонала как кадровое агентство. Например, в 2013 году ОАО «Гостиница Красноярск» рассматривало проект договора с ООО «Персональные решения» на оказание услуг по поиску и подбору персонала – программиста 1С с описанием должностной позиции (приложение № 3). Данный вид источника важен в случае поиска персонала в сжатые сроки, как например, в нашем случае – 1 месяц. Однако и затраты на поиск через данный источник значительно возрастают до 43200 рублей, что существенно

повлияло на решение заключить фактический договор и окончательный выбор указанного внешнего источника.

Исходя из анализа, мы видим, что немаловажную роль в настоящее время играют финансовые и временные затраты, что заставляет в свою очередь разрабатывать планы по привлечению квалифицированного персонала в гостиницу в минимально короткие сроки и с минимальными затратами на поиск.

В гостинице применяются традиционные формы набора персонала, однако в связи со снижением загрузки гостиницы, фонда оплаты труда и соблюдением трудового законодательства Российской Федерации рассматривается возможность использовать такие методы как:

- 1) лизинг персонала;
- 2) дистанционная форма организации труда;
- 3) аутсорсинг;
- 4) аутстаффинг.

С июня 2013 года в гостинице используется такой метод, как аутсорсинг, например передача сторонней организации ООО «БИТ ключевой элемент» процессов, связанных с обслуживанием 1С: предприятие (функции программиста 1С) с затратами до 7000 рублей в месяц, что снижает затраты на 23000 рублей от заработной платы штатного программиста 1С ежемесячно.

В целях снижения финансовых и временных затрат на поиск и найм персонала, с сентября 2015 года необходимо заключить соглашения с учебными заведениями города Красноярск на привлечение к временной работе на позиции помощника горничной, помощника администратора студентов указанных заведений, с выплатой заработной платы, согласно действующему законодательству Российской Федерации. Форма сотрудничества с учебными заведениями, количество персонала по каждой позиции, содержание функциональных обязанностей, расчет часовых тарифных ставок в настоящий момент находятся в стадии разработки.

Обычно при отборе кандидатов используется комплекс методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Проводится анализ:

- 1) резюме;
- 2) анкет;
- 3) тестирование знаний в письменном виде и навыков;
- 4) выполнение пробных заданий;
- 5) приглашение на собеседования по определенным направлениям

независимых экспертов.

Обязательно перед приемом на работу проводится бесплатное обучение стандартам работы, поведения и отработка навыков работы, что также дает дополнительное время для предварительной оценки кандидата, и максимально исключает прием «не нужного» работника, проводятся деловые игры (в связи со спецификой работы: конфликтные ситуации, жалобы гостя и т.п.).

В настоящее время разрабатывается информационно-аналитическое обеспечение системы оценки кандидатов, что позволит снизить временные и финансовые затраты на обработку данных и подготовку необходимого материала для оценки кандидатов.

Кандидаты, прошедшие все этапы отбора и предоставившие документы, в соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации, проходят предварительный медицинский осмотр, все инструктажи (например: по охране труда и технике безопасности, знакомство с локальными актами работодателя), стажировку-обучение, и затем могут приступать к работе.

После окончания вышеуказанных процедур, работники знакомятся с отелем путем просмотра фильма о нем (данный фильм был создан в рамках проведения конкурса профессионального мастерства для работников службы приема и размещения клиентов одним из участников (администратором) и был по достоинству оценен всеми членами жюри).

Важность рассмотренной функции для ОАО «Гостиница Красноярск» заключается в том, что бы вакансия была закрыта в минимальные сроки, с наименьшими затратами на поиск, отвечающим всем необходимым требованиям, кандидатом, который успешно пройдет испытательный срок и адаптационный период.

2.2.2. Анализ использования человеческих ресурсов в ОАО «Гостиница Красноярск»

Подсистема использования персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих и предпринимательских способностей работников и предполагает создание механизма воздействия на деятельность людей для достижения поставленных целей [17, С. 60].

В практическом плане для ОАО «Гостиница Красноярск» необходимо выделить оценку персонала. Одним из основных элементов в оценке персонала является аттестация персонала.

Аттестация персонала – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Оценка аккумулирует результаты работы конкретного работника за конкретный период. При оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник – стандарт работы». Формализованная система позволяет повысить эффективность самой системы оценки и отвечает интересам гостиницы в целом.

Аттестация позволяет:

- 1) определить внутри гостиницы стандарты деятельности и критерии оценки (на подготовительном этапе) – без этого аттестация не имеет смысла;
- 2) провести диагностику персонала;
- 3) определить ценность сотрудников;

4) обоснованно принимать управленческие решения, связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

Аттестация персонала ОАО «Гостиница Красноярск» нацелена на:

1) принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами гостиницы); получение обратной связи; выявление потенциала; информирование работников о том, что ждет от них гостиница; развитие карьеры; личное развитие; информация для планирования человеческих ресурсов);

2) принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности всей гостиницы и выявлением рабочих проблем. В ходе аттестации работника оцениваются: прошлая деятельность, достижение результатов, потребность в обучении, улучшение деятельности;

3) принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников: изменение заработной платы, изменение системы поощрения.

Аттестация персонала регулируется Положением об аттестации работников ОАО «Гостиница Красноярск».

Проведение аттестации в ОАО «Гостиница Красноярск» включает в себя вспомогательное обучение и оценку знаний персонала.

Дополнительное вспомогательное обучение перед аттестацией включает в себя:

1) консультации специалистов направлений (например, по охране труда, английскому языку и т.п.) – по запросам работников;

2) оказание помощи работникам в формировании обучающих материалов для подготовки их к аттестации.

Очередная аттестация проводится один раз в год, в соответствии с требованиями системы классификации и иных средств размещения, с целью проверки соответствия персонала следующим требованиям:

1) знание и соблюдение должностных инструкций, правил внутреннего трудового распорядка;

- 2) знание и соблюдение стандартов предприятия и технологий обслуживания;
- 3) знание и соблюдение санитарно-эпидемиологических норм и правил;
- 4) знание и соблюдение мер пожарной безопасности, правил охраны труда и техники безопасности;
- 5) знание и соблюдение инструкций о действиях в чрезвычайных ситуациях;
- 6) умение оказать первую помощь в чрезвычайных ситуациях;
- 7) знание требований нормативных и технических документов на услуги средств размещения.

Аттестация проводится в соответствии с кварталным графиком, который утверждается не позднее 1 числа, предшествующего началу квартала. В графике указываются подразделения, должности/профессия, дата и место проведения аттестации (табл. 7). Служба управления персоналом готовит приказ по Обществу о проведении аттестации (сроках, графиках, составе аттестационной комиссии, работниках, подлежащих аттестации) за подписью генерального директора.

Таблица 7

Ежеквартальный график проведения аттестации работников
ОАО «Гостиница Красноярск»

Наименование должности/профессии	Дата/место проведения		
	Январь 2014	Февраль 2014	Март 2014
Служба горничных			
Руководитель службы горничных			25.03.2014 учебный класс
Координатор			25.03.2014 учебный класс
Старший работник по обслуживанию номерного фонда			25.03.2014 учебный класс
Горничная	12.01.2014 конференц-зал им. Ивана Ярыгина		

По результатам проверки соответствия работников требованиям, выставляются оценки: удовлетворительно, неудовлетворительно. В случае получения оценки неудовлетворительно, работника направляют на повторную переаттестацию (табл. 8).

Таблица 8

Результаты проверки знаний (данные за 2014 год)

Наименование службы	Количество работников чел.	Результаты проверки знаний, чел.		Дата повторной проверки
		Оценка удовлетворительно	Оценка неудовлетворительно	
Административный отдел	7	7		
Бухгалтерия	5	5		
Отдел рекламы	1	1		
Служба главного инженера	26	25	1	05.12.2014
Служба гостиничного хозяйства	98	96	2	06.04.2014
Служба маркетинга	13	13		
Служба обеспечения режима	13	13		
Служба приема и размещения	11	11		
Служба программного и информационного обеспечения	4	4		
Служба управления персоналом	2	2		
Юридический отдел	1	1		
Всего	181	178	3	

Помимо проверки в соответствии с требованиями системы классификации и иных средств размещения, в рамках аттестации проводится проверка знания и умения работать с системами (табл. 9).

Таблица 9

Знание и умение работать с системами (данные за 2014 год)

Наименование службы	Знание и умение работать с системами			Результаты проверки знаний		
	Система управления гостиницей	Глобальная система бронирования для сотрудников службы бронирования и службы приема и размещения	Система финансово-бухгалтерского учета для планово-финансовой службы	Удовлетворительно	Неудовлетворительно	Дата повторной проверки
Руководитель службы горничных	АСУ «Эдельвейс»			1		
Старший работник по обслуживанию номерного фонда	АСУ «Эдельвейс»			4		

Координатор	АСУ «Эдельвейс»			3		
Бухгалтерия			1С: Бухгалтерия	5		
Ведущий экономист	АСУ «Эдельвейс»		1С: Бухгалтерия	1		
Служба маркетинга (отдел бронирования...)	АСУ «Эдельвейс»	Booking.com Expedia TravelLine		13		
Служба приема и размещения	АСУ «Эдельвейс»	Booking.com Expedia TravelLine		11		
Всего				38		

По итоговым результатам аттестации генеральный директор, с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника, не позднее чем в месячный срок (с учетом пересдачи) с момента ее проведения, принимает одно из следующих решений:

- 1) оставляет работника в прежней должности;
- 2) с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности;
- 3) с соблюдением требований трудового законодательства изменяет размер персональной надбавки.
- 4) увольняет работника с занимаемой должности по несоответствию занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

За весь период проведения аттестации, начиная с 2007 года по настоящее время, не один работник не покинул гостиницу по последнему решению генерального директора, что говорит о высокой квалификации работающего персонала в гостинице.

Также одним из немаловажных блоков, выраженных в дополнительной оценке персонала гостиницы, контактирующего с иностранными гостями, является проверка уровня знания английского языка и выявление знания других языков (табл. 10).

Помощь в осуществлении проведения оценки знаний английского языка оказывает сторонний преподаватель английского языка, стоимость

услуг которого составляет до 5000 рублей в год.

Оценка знаний английского языка проводится на основании приказа по гостинице, в котором указывается время, дата, место проведения оценки.

Таблица 10

Знание персоналом иностранных языков (данные за 2014 год)

Требования к знанию иностранных языков	Должность	Язык, которым владеет специалист	Уровень владения (разговорная речь, свободное владение)	Где получены знания
Знание персоналом гостиницы иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения служебных обязанностей:				
1. Одного на уровне разговорной речи (языка, наиболее употребляемого клиентами гостиницы в Красноярске) для директора	генеральный директор	английский немецкий	свободное владение	- ВУЗ, - языковая практика
2. Одного на уровне разговорной речи для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями	администратор, помощник администратора, руководитель службы горничных, офис-менеджер	английский	- свободное владение – 4 чел. - разговорная речь – 7 чел. - свободное владение – 1 чел. - разговорная речь – 1 чел. - разговорная речь – 3 чел.	- ВУЗ, - языковая практика, - специальные курсы на базе гостиницы
3. Не менее двух иностранных языков для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями (один иностранный язык – свободное владение)	администратор	немецкий испанский итальянский	- разговорная речь – 1 чел. - свободное владение – 2 чел. - свободное владение – 1 чел.	- специальные курсы (самостоятельное изучение), - языковая практика

Проведение аттестации является очень трудозатратным процессом,

поскольку перед каждой оценкой необходимо подготовить материалы, в том числе обучающие папки для всего персонала, проверить их содержимое, при обнаружении ошибок исправить их.

Согласно проведенному анализу аттестация персонала в ОАО «Гостиница Красноярск» проходит «вручную», распечатываются обучающие материалы, анкеты, тесты, затем заполняются сотрудниками, так же определенный материал вручную обрабатываются руководителями, которые впоследствии составляют отчет в электронном варианте.

2.2.3. Анализ развития человеческих ресурсов в ОАО «Гостиница Красноярск»

Ключевое значение в современных организациях приобретает подсистема развития персонала, нацеленная на повышение уровня знаний, способностей, ценностей и на усиление мотивации работников для достижения стратегических организационных целей и удовлетворения личных потребностей [17, С. 60].

В условиях экономического кризиса особое место занимает обучение персонала, поддержание его квалификации, которые должны стремиться к минимальным затратам.

Основными целями обучения персонала в гостинице являются:

1) систематическое обновление знаний сотрудников, т.е. непрерывное повышение профессионального мастерства, овладение смежным направлением. Основной задачей в рамках данной цели является формирование штатного состава ключевых сотрудников, и обеспечение ротации персонала;

2) повышение профессионального рейтинга сотрудников внутри гостиничного предприятия и на рынке труда. Обучение в данном случае может рассматриваться в качестве основы для создания системы внутрикорпоративного маркетинга.

Основные задачи, которые решают руководители в области обучения

персонала состоят в следующем:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Все многообразие используемых в гостинице методов обучения можно разбить на три большие группы (рис. 5).

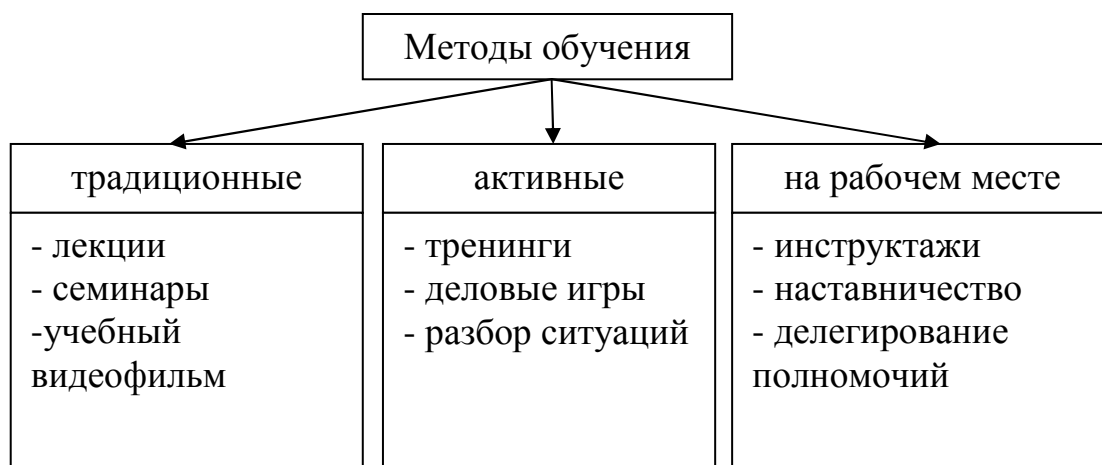


Рис. 5. Методы обучения

Традиционные методы обучения являются достаточно эффективными и наиболее распространенными.

Активные методы обучения большое внимание уделяют именно практической отработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений.

Методы профессионального обучения характеризуются тем, что обучение проводится не в аудитории, а в процессе выполнения обучающимися профессиональной деятельности.

Инструктажи проводятся перед началом работы и непосредственно в

ходе работы. Сотрудник также имеет возможность самостоятельно в затруднительных ситуациях обратиться к прописанной инструкции.

Наставничество – занятия опытного сотрудника или непосредственного руководителя со своим персоналом в ходе ежедневной работы, обучение основным приемам выполнения рабочих заданий.

Делегирование – передача сотруднику четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных, дает консультации.

Обучение персонала в гостинице имеет несколько направлений (табл. 11).

Таблица 11

Направления обучения персонала в гостинице «Красноярск»
(данные за 2012 – 2014 г.г.)

Наименование обучения	2012	2013	2014
	количество обученных/человек		
При найме (адаптационные программы)	12	16	20
По результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника	4	2	3
При назначении сотрудника на новую должность или при переводе его на другой участок работы	7	9	4
Развивающее обучение для сотрудников, желающих повысить свой профессиональный или общий уровень развития, для поддержания рабочих умений и навыков и повышения эффективности выполнения работником текущей работы	69	107	88
При изменении технологий работы	11	0	0
Итого	103	134	115

Источниками информации о потребностях в профессиональном обучении являются:

- 1) заявки и пожелания самих сотрудников (приложение № 4), которые

предоставляются в службу управления персоналом в срок до 01 ноября текущего года;

2) план обучения персонала на следующий год:

- составление руководителем службы управления персоналом на основании заявок,

- утверждение генеральным директором в срок до 31 ноября текущего года,

- предоставление ведущему экономисту для формирования бюджета гостиницы на следующий год;

3) стратегия развития гостиницы.

Сегодня кадровая политика гостиницы ориентирована больше на непрерывное обучение собственных кадров, чем на привлечение опытного персонала, работавшего ранее в других гостиницах.

Два фактора влияют на величину бюджета:

1) потребности гостиницы в обучении;

2) финансовое состояние гостиницы.

Генеральный директор определяет итоговую сумму, сколько может быть потрачено на обучение в течение следующего года и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, утверждает приоритеты в профессиональном обучении, которые находят отражение в планах обучения персонала.

Однако важно, чтобы для гостиницы затраты на подготовку такого рода не превышали размеров материальной отдачи от полученных результатов. В этом – залог устойчивого и динамичного развития гостиницы.

В результате снижения годового показателя загрузки гостиницы «Красноярск» также наблюдается снижение затрат на обучение персонала, как запланированных, так и фактически выделенных финансовых средств на обучение (табл. 12).

Затраты гостиницы на обучение персонала: запланированные и фактические (данные за 2012-2014 гг.)

Должность/ служба	Планируемая сумма/руб.			Фактическая сумма/руб.			Количество/чел.		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Административно-управленческий персонал	446000	300000	300000	371110	346037	178770	22	22	26
Бухгалтерия	6000	7000	7000	4200	5600	6800	2	2	2
Отдел рекламы	0	0	25000	0	0	23000	0	0	1
Служба главного инженера	12000	0	16000	12000	0	15600	7	0	4
Служба гостиничного хозяйства	60000	50000	50000	69000	50000	0	3	30	0
Служба маркетинга	18000	15000	0	18000	12000	0	6	2	0
Служба обеспечения режима	5000	0	0	5000	0	0	1	0	0
Служба приема и размещения	50000	50000	50000	48000	0	24000	6	0	4
Служба программного и информационного обеспечения	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Служба управления персоналом	8000	8000	8000	5600	7300	8000	1	1	1
Юридический отдел	12000	0	0	14000	0	0	1	0	0
Итого	план/руб.			факт/руб.			количество/чел.		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
	617000	430000	456000	546910	420937	256170	49	57	38
Английский язык (внутреннее обучение)	96000	280000	200000	93200	200000	217000	20	50	50
Внутреннее обучение (стандарты работы, локальные акты работодателя, адаптационные программы, при переводах работников и т.п.)	1. Затраты труда (рабочие часы) на обработку или составление необходимой документации сотрудников службы управления персоналом, руководителей подразделений. 2. Затраты на заработную плату вышеуказанных лиц. 3. Амортизационные отчисления от стоимости технических средств, приходящихся на выполнение функций (компьютер, принтер, ксерокс). 4. Расчет затрат в рублях отсутствует						Весь персонал, находящийся в трудовых отношениях в гостиницей		
Итого	713000	710000	656000	640110	620937	473170	69	107	88

В результате анализа табл. 12 мы видим, что затраты на обучение

персонала снижаются. Затраты на внешнее обучение (за пределами гостиницы) составляют большую часть, но не дают возможности обучить весь персонал, а внутреннее обучение (на базе гостиницы) может позволить это сделать. Также необходимо обратить внимание, на неравномерное распределение обучения работников, что говорит о необходимости привести в соответствие единую периодичность обучения одного работника в единый период.

К внутреннему обучению относится обучение английскому языку на разных уровнях владения, для развития языковой практики приглашаются носители языка (обучение проходит 2 раза в неделю). Для изменения формата «урока» и поддержания мотивации к обучению, применяется обучение в виде квеста на английском языке, который проходит на базе гостиницы с участием, как штатных преподавателей языкового клуба, так и преподавателей учебных заведений города Красноярск, носителей языка. Для участия в данном мероприятии приглашаются все желающие, в том числе и дети сотрудников, дети также привлекаются к реализации их способностей, например фото- и видео- съемка процесса квеста, что вызывает интерес детей сотрудников к нашей гостинице (возможные кандидаты для работы в будущем).

На базе центра кадровых компетенций гостиницы, проходит обучение штатных работников гостиницы, например, при утверждении новых правил, стандартов приглашаются все сотрудники по направлению и проходит обучение по всем позициям, что дает одинаковое понимание изменений.

Практикуется проведение обучения сотрудником, который посетил курсы повышения квалификации (он готовит презентацию и предоставляет информацию, которую получил на курсах сотрудникам службы).

Есть и вторая сторона обучения на базе центра кадровых компетенций гостиницы: обучение сотрудниками гостиницы студентов учебных учреждений города Красноярск, сотрудников других гостиниц (табл. 13). При таком обучении у сотрудника появляется стимул к самообучению,

ответственность за процесс, развивает его как специалиста уже более высокого уровня.

Квалифицированные специалисты гостиницы проводят практические занятия для студентов и работников гостиничной индустрии, как города Красноярск, так и за его пределами по 12 практико-ориентированным программам (приложение № 5), охватывающим все сферы гостиничного дела. Выделено помещение под учебный класс (на 8 этаже гостиницы), в котором проводятся занятия по английскому языку для персонала, занятия с практикантами, слушателями Центра. Первые студенты центра уже получили в 2012 году сертификаты, подтверждающие прохождение практики (табл. 13).

Таблица 13

Практиканты ОАО «Гостиница Красноярск»

Год	Количество практикантов	Доход/руб.
2012	8	21600
2013	9	24300
2014	6	16200
итого	23	62100

По организации практики гостиницей было налажено сотрудничество со следующими учебными заведениями:

- 1) Восточно-Сибирский институт туризма (филиал Российской международной академии туризма);
- 2) Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева;
- 3) Красноярский институт экономики (филиал Санкт-Петербургского университета управления и экономики);
- 4) Красноярский кооперативный техникум экономики, коммерции и права;
- 5) Красноярский технологический колледж;

б) Сибирский профессиональный лицей № 18 (в рамках сотрудничества при создании высокотехнологичного центра профессионального образования по подготовке кадров для общественного питания и гостиничного сервиса (Французская школа гостеприимства).

Привлечение студентов для прохождения практики в рамках Центра кадровых компетенций рассматривается не только как самостоятельный доходобразующий вид деятельности, но, в первую очередь, как возможность отбора кандидатов на вакантные должности и формирование кадрового резерва для трудоустройства в гостиницу «Красноярск».

Внешнее обучение проходит как в городе Красноярске, так и за его пределами (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, зарубежные страны).

Обучение может быть плановым и в качестве поощрения, например, если сотрудник занял в профессиональном конкурсе, который проходит в гостинице 1 раз в два года по каждой службе, одно из первых трех мест, то данный сотрудник направляется, как правило, на курсы повышения квалификации в г. Санкт-Петербург.

В качестве дополнительного поощрения такими поездками награждаются сотрудники, которые занимают призовые места в городских и всероссийских конкурсах.

В результате проведенного анализа мы видим, что для одних сотрудников обучение – возможность решить вопрос построения карьеры, улучшения материальной стороны, для других – совершенствование недостающих им навыков для работы в изменившейся среде. А для гостиницы обучение персонала – развитие гостиницы и сохранение ее конкурентоспособности на рынке.

2.3. Управление квалификацией гостиничного персонала как основная проблема управления качеством услуг

Согласно проведенному исследованию можно выделить основную

проблему управления качеством услуг для ОАО «Гостиница Красноярск» – это управление персоналом, а в частности – управление квалификацией гостиничного персонала (рис. 6).



Рис. 6. Основная проблема управления качеством услуг ОАО «Гостиница Красноярск»

Имеющаяся категория гостиницы «Красноярск» становится причиной возникновения проблемы, связанной с проблемой управления квалификацией персонала. В соответствии с существующими требованиями, персонал гостиницы, имеющей категорию три звезды, обязан:

- 1) иметь разговорный уровень владения иностранным языком для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями;
- 2) проходить переподготовку или повышение квалификации не реже 1 раза в 2 года;
- 3) знать и соблюдать должностные инструкции, правила внутреннего

распорядка;

4) знать и соблюдать стандарты гостиницы и технологии обслуживания в части внешнего вида сотрудников, их поведения, техники безопасности и т.д.

Исходя из анализа, мы видим, что ОАО «Гостиница Красноярск», для осуществления обучения персонала прибегает к помощи сторонних организаций. В данном случае возникают проблемы, связанные с поиском подходящей организации, установлении контакта, заключение договора. Более того, такие варианты обучения, обходятся гостинице дороже.

Кроме этого, к одному из основных требований, касающихся подтверждения категории гостиницы, относится периодическая реализация контрольных мероприятий, а именно – ежегодное проведение аттестации персонала по определенным направлениям. Однако анализируемый способ аттестации в гостинице трудозатратен (подготовка, проведение и обработка результатов оценки персонала), возможны ошибки в расчетах по причине «человеческого фактора» – усталости, невнимательности и т.п., большое количество бумажных носителей, что еще больше придает серьезности существующей проблеме.

Важность и весомость данной проблемы объясняются высокой степенью зависимости услуг, предлагаемых гостиницей, а также успешность подтверждения категории «3 звезды» от уровня квалификации и компетентности персонала. Таким образом, можно сделать вывод о прямой зависимости между уровнем квалификации персонала в ОАО «Гостиница Красноярск» и категорией данной гостиницы.

Проблема управления квалификацией персонала включает в себя помимо прочего и проблему поиска и найма квалифицированного персонала. Несмотря на то, что гостиница сотрудничает с учебными заведениями, принятие на работу нового сотрудника, оценка результатов усвоения им внутренних стандартов и норм – также трудоемкий и затратный процесс. Здесь, как и при проведении аттестации, на службу управления персоналом

ложится обязанность подготовки обучающих материалов, проведения инструктажей, оценки соответствия знаний нового сотрудника существующим стандартам и прочее. Поиск подходящих сотрудников занимает длительный период времени, что также ложится на основные затраты гостиницы.

Проблема управления квалификацией персонала требует тщательного рассмотрения, с точки зрения возможности повышения эффективности обучения и снижения затрат на проведение аттестационных мероприятий. Повышение эффективности обучения напрямую влияет на качество услуг и удовлетворенность гостей, а, следовательно, и на загрузку номеров. В то же время, правильно организованный процесс обучения и оценки квалификационных знаний способен повысить финансовую эффективность деятельности гостиницы.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «ГОСТИНИЦА КРАСНОЯРСК»

3.1. Разработка информационно-аналитического обеспечения системы обучения и оценки квалификационных знаний гостиничного персонала

Грамотная организация обучения персонала создает в коллективе благоприятный микроклимат, формирует значимые для гостиницы целевые установки сотрудников. В сложившейся ситуации на рынке труда перспективы внутриорганизационного, профессионального роста называются работниками в числе наиболее значимых.

Рост повышения квалификации персонала обусловлен следующими факторами:

1) обучение персонала обеспечивает более эффективное по сравнению с конкурентами решение поставленных задач, что является дополнительным источником прибыли гостиницы;

2) изменение и совершенствование знаний, умений и навыков персонала способствуют быстрой адаптации организации к изменяющимся внешним условиям;

3) обучение позволяет гостинице решать вопросы долгосрочного гарантированного найма работников.

Реализуемая в гостинице система обучения персонала должна отвечать следующим принципам:

1) цели и задачи обучения должны соответствовать целям и стратегии гостиницы;

2) рост кадрового потенциала должен рассматриваться в числе приоритетных направлений кадровой политики, обеспечивающих формирование и поддержку стремления персонала к профессиональному развитию;

3) обучение должно строиться на принципах материальной и

моральной заинтересованности и обучаемых и должностных лиц, организующих и проводящих обучение;

4) подбор обучаемых должен осуществляться в соответствии с их возможностями, склонностями и интересами;

5) обучение должно быть результативным, т.е. полученные знания и умения должны отражаться на конкретных результатах, достигаемых работником в процессе его дальнейшей трудовой деятельности;

6) методы и программы обучения должны поддерживать интерес работника к учебному процессу.

Способами обучения на рабочем месте могут являться:

- 1) стажировка;
- 2) учебные курсы;
- 3) собеседование с непосредственным руководителем;
- 4) наставничество.

Учебные занятия должны проводиться непосредственно в гостинице по всем формам обучения – подготовка, переподготовка, повышение квалификации; а также по различным видам занятий – групповые, индивидуальные, консультации.

Обучение должно в большей степени проводиться на базе центра кадровых компетенций гостиницы, являющимся одной из современных форм организации обучения сотрудников.

Одним из эффективных способов развития систем управления гостиницей является использование информационных систем и современных информационных технологий, что приводит к экономии затрат труда, энергии либо материалов, которые необходимы для осуществления эффективного управления.

В настоящее время появляются компьютерные и интернет-технологии, которые позволяют существенно сократить потери на отвлечение персонала от рабочего процесса на обучение и на проверку знаний.

Обучение персонала при помощи современных методов с

использованием различных технических средств обучения формирует системное мышление, вырабатывает способность принимать самостоятельные решения, высокую степень независимости, активность, стремление к саморазвитию.

Суть автоматизированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При автоматизированном обучении информация предъявляется небольшими блоками на мониторе компьютера.

Основное преимущество такого обучения для его объекта состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе, когда переход к следующему блоку информации происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Не каждый менеджер по персоналу, а тем более руководитель отдела может позволить себе проводить тесты и затем вручную обрабатывать результаты. Внедрение автоматизированных систем проверки знаний помогает ввести постоянный контроль за процессом обучения и получаемыми результатами, увеличить скорость проведения и обработки результатов деловой оценки персонала.

К основному критерию эффективности использования различных информационных технологий можно отнести экономию социального времени, которая достигается в результате их практического использования.

Внедрение информационно-аналитического обеспечения системы управления квалификацией гостиничного персонала позволит проводить оценку персонала в автоматизированном режиме, достигая наибольшей эффективности при наименьших затратах труда руководителей подразделений и кадровых специалистов.

Основные «плюсы» внедрения компьютерного обучения и оценки знаний персонала в ОАО «Гостиница Красноярск» представлены на рис. 7.



Рис. 7. Основные «плюсы» внедрения компьютерного обучения и оценки знаний персонала в ОАО «Гостиница Красноярск»

Внедрение информационно-аналитического обеспечения системы управления квалификацией гостиничного персонала позволит проводить оценку персонала в автоматизированном режиме, достигая наибольшей эффективности при наименьших затратах труда руководителей подразделений и кадровых специалистов. Кроме всего прочего, использование информационно-аналитического обеспечения в обучении персонала способствует развитию его навыков работы с компьютером.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что растущее значение квалификации и навыков персонала в гостиничном бизнесе приводит к необходимости совершенствования процесса обучения и оценки персонала. Навыки и знания сотрудников требуют периодического обновления с целью поддержания качества предоставляемых услуг.

На сегодняшний день существует много методов обучения и оценки квалификационных знаний персонала, однако все они обладают рядом недостатков – как правило, они являются в значительной мере затратными как с точки зрения временных затрат, так и с финансовой точки зрения.

Развитие информационных технологий создает возможность совершенствования и упрощения процесса обучения и оценки

квалификационных знаний гостиничного персонала, позволяя снизить трудоемкость и повысить эффективность затрат на данный вид работ.

На основе проведенного анализа деятельности и основной проблемы управления качеством услуг ОАО «Гостиница Красноярск», был сделан вывод о необходимости разработки информационно-аналитического обеспечения системы обучения и оценки квалификационных знаний персонала в гостинице, которое предполагает наличие двух модулей: модуля обучения и модуля тестирования (рис. 8).

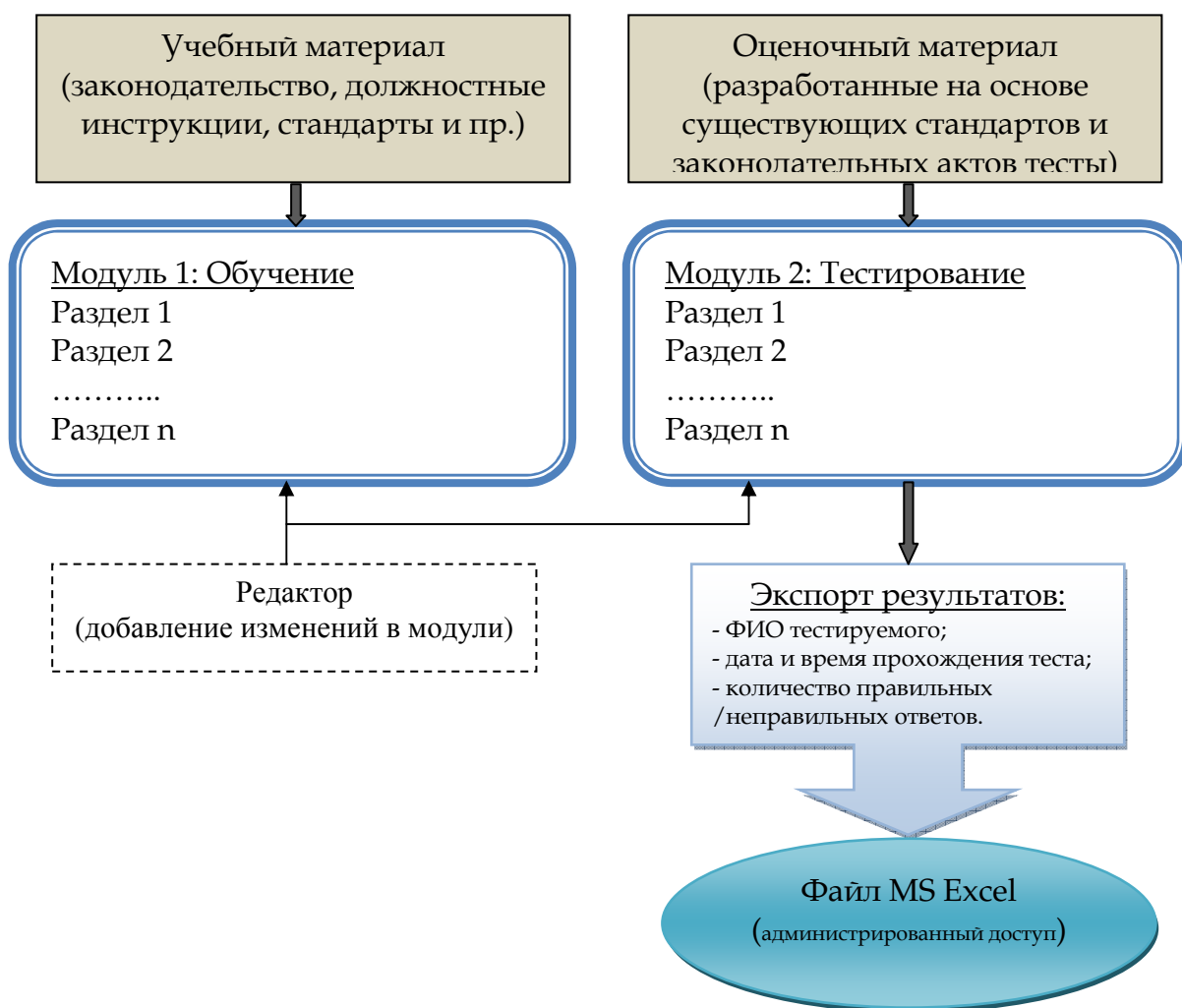


Рис. 8. Структура информационно-аналитического обеспечения обучения и оценки системы квалификационных знаний персонала

Рекомендуется, чтобы кроме модулей учебного материала, содержательная часть обучающего курса также включала в себя: библиотеку ресурсов, предметный или тематический словарь (глоссарий),

дополнительные информационные материалы.

Это позволит сделать курс максимально ориентированным на обучающегося, с широким спектром дополнительных материалов и источников информации.

Рекомендуемые требования к обучающему курсу информационно-аналитического обеспечения управления квалификационными знаниями персонала гостиницы:

1) учебный курс должен быть максимально ориентирован на самостоятельную работу обучающегося, а также обеспечивать его заинтересованность в процессе обучения. Объем образовательного контента должен быть необходимым и в то же время достаточным для изучения предмета курса;

2) обучающий курс должен учитывать специфику работы в гостиничном бизнесе;

3) в обучающий курс обязательно должны быть включены элементы активного обучения, предусматривающие визуализацию учебного материала, использование мультимедиа и применение современных компьютерных технологий;

4) курс должен содержать актуальные учебный материал и нормативную базу, вся информация должна обновляться при необходимости.

С целью повышения качества проверки знаний, в системе желательно предусмотреть возможность создания новых вариантов заданий, а также пополнение базы вопросов. Необходимо хранить базу данных с количеством заходов в модуль обучения и пройденными тестами сотрудников и формировать из нее отчеты.

В рамках ОАО «Гостиница Красноярск» для эффективного использования программы необходимо обеспечить непрерывность и цикличность процесса обучения и тестирования, а именно:

1) обучение и тестирование при поступлении на работу или вступлении в новую должность. В этом случае обучение рассматривается как составная

часть адаптации работника на рабочем месте;

2) обучение и тестирование с целью изменения статуса работника в гостинице. Обучение проводится в рамках планирования профессиональной карьеры и является составной частью программ обучения и повышения квалификации кадрового резерва;

3) повышение квалификации персонала в рамках своей должности/профессии как элемент профессионального развития. Оно предусматривает дискретное или постоянное обучение с целью углубления знания и умения по тем или иным вопросам освоения новых форм профессиональной деятельности;

4) переподготовка работников проводится с целью сохранения занятости персонала в рамках гостиницы: при изменении стратегии развития гостиницы, в связи с изменением возможностей работника.

Рекомендуется использовать изображенную на рис. 9 главную форму информационно-аналитического обеспечения.



Рис. 9. Главная форма информационно-аналитического обеспечения обучения и оценки квалификационных знаний гостиничного персонала

На главной форме информационно-аналитического обеспечения располагаются две кнопки, позволяющие выполнить переход к модулям обучения и тестирования. Поскольку обучение в гостинице предполагает изучение как законодательных, так и внутренних стандартов, кнопка

«Обучение» является кнопкой с выпадающим списком, с целью выбора необходимой области изучения. Переход к модулям обучения и оценки сопровождается открытием соответствующих форм, пример которой представлен на рис. 10.

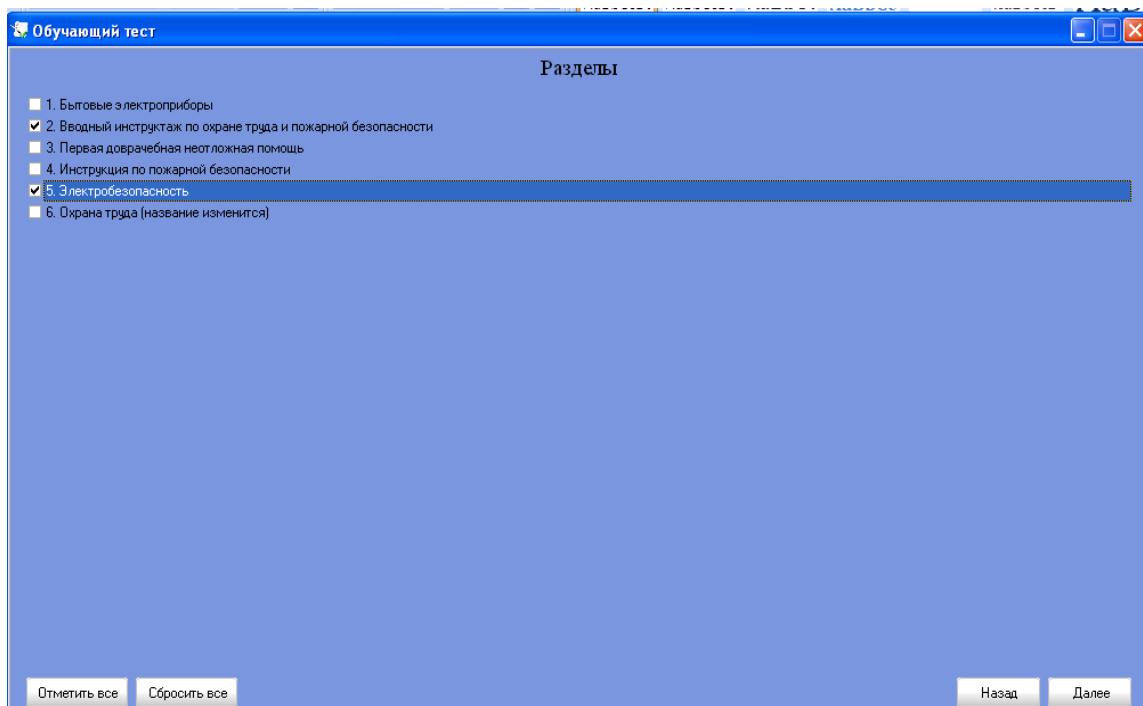


Рис. 10. Форма модуля обучения, область – «Охрана труда и пожарная безопасность»

Формы модулей содержат список разделов, подлежащих изучению. Пользователь программы может выбрать как отдельные интересующие его разделы, так и выбрать все разделы сразу.

Форма представления обучающего материала содержит материал, подлежащий обязательному изучению сотрудниками гостиницы. Для удобства представления, обучающая информация в рамках каждого раздела разбита на пункты отображается последовательно. Например, раздел «Вводный инструктаж по охране труда и пожарной безопасности» содержит следующие пункты:

- 1) «Общие сведения о предприятии, характерные особенности деятельности»;
- 2) «Основные положения законодательства об охране труда»;

3) «Общие правила поведения работающих на территории организации, в служебных, вспомогательных помещениях. Расположение служб и вспомогательных помещений»;

4) «Основные опасные и вредные производственные факторы, характерные организации. Методы и средства предупреждения несчастных случаев и профессиональных заболеваний: средства коллективной защиты, плакаты, знаки безопасности, сигнализация. Основные требования по предупреждению электротравматизма» и т.д.

Рекомендуется, после окончания обучения, включить итоговый тест, который позволит оценить эффективность обучающего курса.

Переход к модулю тестирования осуществляется с помощью нажатия кнопки «Тестирование» на главной форме (рис. 9).

Форма режима тестирования, аналогично формам обучения содержит список разделов (тем) тестирования.

Вопросы теста выводятся на форму случайным образом. Возможность возврата к предыдущему вопросу отсутствует.

При завершении тестирования образуется форма представления результатов тестируемого, которая содержит следующую информацию: ФИО тестируемого; общее количество заданных тестируемому вопросов (в соответствии с выбранными разделами); количество правильных ответов; количество неправильных ответов.

Результаты тестирования, помимо данной формы, сохраняются (импортируются) в специально предназначенный для этого файл MS Excel. Отличие от основной формы заключается в фиксации времени и даты прохождения теста.

Предполагается, что доступ к данному файлу, содержащему результаты тестирования, будет только у руководителя службы управления персоналом. На основании получаемой информации можно будет судить о динамике и успешности прохождения персоналом тестирования, достаточности и эффективности существующего обучающего материала.

Таким образом, разработанное информационно-аналитическое обеспечение предполагает обучение и тестирование гостиничного персонала, которое призвано снизить трудовые и временные затраты персонала по обучению и оценке квалификационных знаний, что приведет к снижению вытекающих финансовых затрат и повысит эффективность деятельности гостиницы в целом.

3.2. Оценка экономической эффективности информационно-аналитического обеспечения системы обучения и оценки квалификационных знаний гостиничного персонала

Внедрение автоматизированных систем обучения и оценки позволяет проводить оценку персонала в автоматизированном режиме, достигая наибольшей эффективности при наименьших затратах труда руководителей.

Можно утверждать, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства.

Гостиница имеет свою специфику работы. Доход предприятия, прибыль зависят от загрузки номерного фонда гостиницы. В свою очередь загрузка номерного фонда сильно зависит от культуры и качества обслуживания гостей. Культура и качество обслуживания зависят от подготовки персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе.

Внедрение информационно-аналитического обеспечения системы обучения и оценки квалификационных знаний гостиничного персонала предполагает оценку экономической эффективности его использования.

Экономическая эффективность подразумевает оценку результатов действия какой-либо системы или процесса и характеризует выгоду от проведения того или иного мероприятия.

В условиях рыночной экономики основными требованиями, предъявляемыми к оценке экономической эффективности, являются:

1) недопущение необоснованного перерасхода капитальных вложений и текущих затрат на внедрение и эксплуатацию информационно-аналитического обеспечения;

2) установление оптимального режима его функционирования;

3) достижение максимально возможных результатов деятельности.

Следует принимать во внимание все факторы, влияющие как на затратную, так и на результирующую стороны функционирования.

Для оценки экономической эффективности информационно-аналитического обеспечения системы обучения и оценки квалификационных знаний гостиничного персонала была выбрана служба горничных.

Согласно проведенному анализу штат горничных ОАО «Гостиница Красноярск» составляет 38 человек.

Обучение персонала, в том числе службы горничных, в ОАО «Гостиница Красноярск» может проводиться различными методами, каждый из которых включает в себя определенный перечень затрат.

К первому методу обучения персонала службы горничных в гостинице относится внутреннее (внутрифирменное) обучение, то есть такая система подготовки персонала, которая осуществляется непосредственно на территории гостиницы на базе центра кадровых компетенций, с привлечением собственных или внешних (сторонних) преподавателей.

Структура затрат, полученная в результате анализа внутренних документов гостиницы и опроса руководителей подразделений, при таком методе обучения представлена в табл. 14.

При привлечении стороннего преподавателя для проведения внутригостиничного обучения оплата его услуг в среднем составляет 50000 рублей за тренинг. Согласно существующей практике, преподавателя приглашают либо из Москвы, либо из Санкт-Петербурга, при этом все расходы по перелету, проживанию и питанию гостиница берет на себя.

Продолжительность пребывания преподавателя в гостинице в среднем составляет 2 дня. Средняя стоимость номера была рассчитана на основе

существующих тарифов, как в будние, так и выходные дни, и составляет примерно 5214 рублей.

Поскольку в стоимость номера гостиницы «Красноярск» входит только завтрак, дополнительное питание преподавателя, обед и ужин, оплачиваются гостиницей по существующему тарифу – 750 рублей за один обед/ужин. Таким образом, стоимость питания приглашенного преподавателя в сутки составляет 1500 рублей.

Помимо перечисленных расходов, в стоимость обучения при данном методе включаются дополнительные расходы, к которым относится проведение экскурсии для приглашенного преподавателя, оплата трансферов от/до аэропорта, услуги бизнес-центра и т.д. В общем, сумма дополнительных расходов составляет примерно 5260 рублей.

Поскольку на время проведения тренинга все горничные отвлекаются от выполнения своих должностных обязанностей, то оплата его заработной платы за время проведения обучения также включаются в расходы гостиницы «Красноярск» на обучение персонала. Продолжительность одного тренинга составляет около 6 часов, в год может проводиться один тренинг. Зарботная плата одного работника службы горничных в час составляет 115, 61 рублей и складывается из следующих составляющих:

- часовая тарифная ставка (75,5 руб./час);
- персональная надбавка (10% от часовой тарифной ставки за час);
- районный коэффициент и надбавка за стаж работы в южных районах Красноярского края, приравненных к районам крайнего севера;
- выплата НДФЛ.

Таблица 14

Затраты на обучение службы горничных ОАО «Гостиница Красноярск» при привлечении сторонних преподавателей в Красноярск [31, 36]

Наименование расходов	Затраты на единицу, руб.	Итого, руб.
Выплата заработной платы преподавателю, 1 чел.	50000,00	50000,00
Стоимость перелета преподавателя, 1 чел.	15478,00	15478,00
Предоставление услуг проживания за счет гостиницы, 2 суток.	5214,00	10428,00
Предоставление услуг питания за счет гостиницы, 2 суток.	1500,00	3000,00
Дополнительные расходы на приглашение стороннего преподавателя, 1 чел.	5260,00	5260,00
Выплаты зарплаты персоналу, обучаемому в рабочее время (оплата неисполненной работы), 38 чел./6 час.	693,63	26358,00
Итого, затраты на 38 чел. в т.ч. на 1 чел.		110524,00 2908,53

Таким образом, затраты на проведение внутригостиничного тренинга для службы горничных с помощью привлечения стороннего преподавателя обходится гостинице «Красноярск» в 110524 рубля 00 копеек в год или 2908 рублей 53 копейки на одного работника службы горничных.

Второй метод обучения персонала – обучение с привлечением сторонних преподавателей в учреждениях города Красноярска. При таком

методе обучения происходит следующее: сторонние организации и учреждения, предоставляющие услуги обучения персонала и проводящие соответствующие тренинги направляют приглашение в гостиницу «Красноярск», с предложением предоставить свои услуги в рамках определенного тренинга/семинара за определенную плату.

В данном случае, стоимость тренинга для одного работника службы горничных составляет 11000-12000 рублей. Максимальное количество работников службы горничных, направляемых на тренинг – 6 человек в год. Длительность такого тренинга также составляет около 6 часов.

Имея эти данные, структуру затрат на обучение персонала службы горничных с помощью описанного метода можно представить в табл. 15.

Таблица 15

Затраты на обучение службы горничных ОАО «Гостиница Красноярск» при привлечении сторонних организаций в Красноярске

Наименование расходов	Затраты на единицу, руб.	Итого, руб.
Стоимость тренинга, 6 чел.	11500,00	69000,00
Выплаты зарплаты персоналу, обучаемому в рабочее время (оплата неисполненной работы), 6 чел./6 час.	693,63	4161,80
Итого на 6 чел., в т.ч. на 1 чел.		73161,80 12193,63

Согласно данным, представленным в табл. 15, величина затрат на обучение работников службы горничных, проводимого сторонней организацией в городе Красноярске, составляет для гостиницы «Красноярск» 73161,80 рублей в год или 12193,63 рублей на одного обучаемого работника данной службы.

Третий метод обучения персонала гостиницы «Красноярск»

предполагает обучение за пределами г. Красноярск. То есть работники гостиницы направляются в другой город (как правило, Санкт-Петербург) для прохождения тренинга, проводимого сторонними преподавателями.

При использовании данного метода, который также может применяться не чаще чем раз в год, в совокупность затрат помимо стоимости самого тренинга, которая составляет 20000-25000 на человека, входит стоимость перелета туда и обратно, стоимость проживания работников в гостинице (около 5000 в сутки) и суточные работников (1000 рублей в день). Длительность такого тренинга составляет 4 дня, включая перелет, т.е. проживание в гостинице составляет 2-3 дня. Количество отправляемых на тренинг работников службы горничных – 3 человека. Средняя продолжительность рабочего дня горничных в гостинице «Красноярск» составляет 10 часов, среднее время отсутствия – 20 рабочих часов.

На основе приведенных данных структуру затрат при проведении такого тренинга можно представить в табл. 16.

Таблица 16

Затраты на обучение службы горничных ОАО «Гостиница Красноярск» при привлечении сторонних организаций за пределами Красноярска [36]

Наименование расходов	Затраты на единицу, руб.	Итого, руб.
Стоимость тренинга, 3 чел.	22500,00	67500,00
Выплаты зарплаты персоналу, обучаемому в рабочее время (оплата неисполненной работы), 3 чел./20 часов	2312,10	6936,30
Оплата перелета работника, 3 чел.	15478,00	46434,00
Проживание работника, 2,5 сут./3 чел.	12500,00	37500,00
Суточные, 4 сут./3 чел.	4000,00	12000,00
Итого на 3 чел., в т.ч. на 1 чел.		170370,30 56790,10

Согласно данным, представленным в табл. 16, затраты на обучение работников службы горничных с помощью услуг сторонней организации за

пределами г. Красноярска обходятся гостинице «Красноярск» примерно 170370 рублей 30 копеек или 56790 рублей 10 копеек на человека.

К четвертому методу обучения можно отнести профессиональные конкурсы, проводимые за пределами г. Красноярска, поскольку в программу таких конкурсов входят тренинги и семинары для участников.

Количество работников службы горничных участвующих в конкурсе – максимум 3 человека.

Совокупные затраты на направление работников на конкурс составляют около 100000 рублей на троих человек, включая перелет, проживание и суточные.

Кроме существующих методов обучения в гостинице «Красноярск» существует внутригостиничное обучение, проводимое без привлечения сторонних преподавателей. Такое обучение проводится при изменении законодательства и стандартов, как внешних, так и внутренних, введении новых инструкций, правил и т.п.

Инструктаж и ознакомление работников службы горничных с изменениями в локальных актах гостиницы занимает примерно 30 минут. В течение года таких изменений может быть около 3-5.

Кроме того, на руки работникам выдается порядка трех пакетов документов, для более тщательного ознакомления. Себестоимость одной распечатанной страницы примерно 2 рубля, один экземпляр может состоять, в среднем, из 20-30 страниц. Таким образом, затраты на отвлечение персонала службы горничных и оплаты неисполненной работы в совокупности составляют примерно 8936,36 рублей ежегодно независимо от выбранного метода обучения.

Проведение аттестации службы горничных в гостинице «Красноярск» предполагает проведение тестирования.

На время проведения тестирования все работники службы горничных отвлекаются от работы, время тестирования составляет 30 минут.

Аттестация проводится раз в год.

Распечатка тестов на одного человека занимает 3 страницы. Себестоимость одной напечатанной страницы составляет примерно 2 рубля.

Таким образом, структура затрат на проведение ежегодной аттестации персонала службы горничных представлена в табл. 17.

Таблица 17

Затраты на аттестацию службы горничных ОАО «Гостиница Красноярск»

Наименование расходов	Затраты на единицу, руб.	Итого, руб.
Выплаты зарплаты персоналу, тестируемому в рабочее время (оплата неисполненной работы), 38 чел.	57,80	2196,40
Раздаточный материал (тесты, билеты), 38 чел.	6,00	228,00
Итого на 38 чел., в т.ч. на 1 чел.		2424,40 63,80

Согласно данным, представленным в табл. 17, общая стоимость проведения аттестации работников службы горничных составляет 2424 рубля 40 копеек или 63 рубля 80 копеек на человека.

На основе рассмотренных методов обучения персонала службы горничных, применяемых в гостинице «Красноярск», и проведения ежегодной аттестации, затраты на данные статьи можно изобразить в виде схемы, представленной на рис.18.

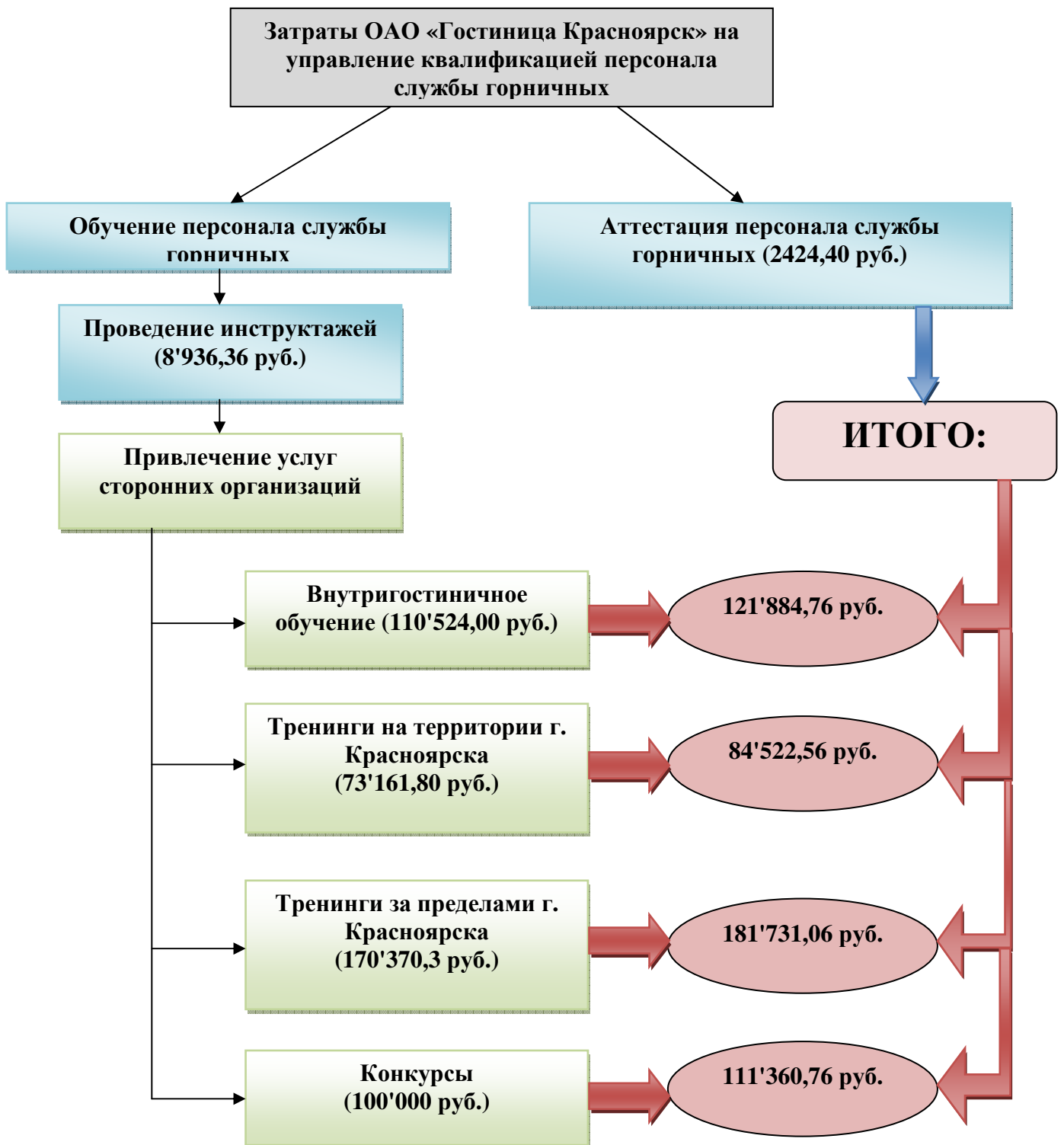


Рис. 18. Структура ежегодных затрат на обучение и аттестацию персонала службы горничных в ОАО «Гостиница Красноярск»

Руководитель службы программного и информационного обеспечения, проведя анализ стоимости разработки информационно-аналитического обеспечения по обучению и оценке квалификационных знаний персонала в

соответствии с разработанными требованиями к функционалу и интерфейсу, выяснил, что средняя стоимость такой разработки составит около 50000 рублей.

Внедрение и установка программы не требует никаких дополнительных затрат.

За счет создания интуитивно понятного интерфейса и функционала, проведение инструктажа с персоналом службы горничных по поводу работы с информационно-аналитическим обеспечением займет не более 30 минут, затраты на что будут единовременны и составят примерно 2196 рублей 59 копеек.

Средняя длительность прохождения тестирования, скорее всего останется прежней.

Таким образом, экономическая эффективность от разработки и внедрения информационно-аналитического обеспечения обучения и оценки квалификационных знаний персонала ОАО «Гостиница Красноярск» можно рассчитать по формуле:

$$ЭЭ = З_0 - З_т - З_п - З_и,$$

где

ЭЭ – экономическая эффективность информационно-аналитического обеспечения обучения и оценки квалификационных знаний;

$З_0$ – затраты на данный метод обучения;

$З_т$ – затраты на отвлечение тестируемого персонала от выполнения должностных обязанностей на время тестирования;

$З_п$ – затраты на разработку информационно-аналитического обеспечения;

$З_и$ – затраты на отвлечение персонала, проведения инструктажа и ознакомления с программой.

Используя формулу рассчитанная для каждого метода обучения

экономическая эффективность составит:

1) при аттестации и проведении внутригостиничного обучения:
 $121884,76 - 2424,40 - 50000 - 2424,40 = 67035,96$ рублей;

2) при аттестации и проведении тренинга на территории г. Красноярск: $84522,56 - 2424,40 - 50000 - 2424,40 = 29673,76$ рублей;

3) при аттестации и проведении тренинга за пределами г. Красноярск: $181731,06 - 2424,40 - 50000 - 2424,40 = 126882,26$ рублей;

4) при участии в конкурсах: $111360,95 - 2424,40 - 50000 - 2424,40 = 56511,96$ рублей.

Таким образом, в среднем экономия от информационно-аналитического обеспечения обучения и оценки квалификационных знаний для одной только службы горничных составит в первый год 70026 рублей.

Последующие года использования информационно-аналитического обеспечения не потребует дополнительных затрат, за исключением расширения программы, добавления в нее новых модулей и пр.

Визуально экономия от разработки и внедрения информационно-аналитического обеспечения обучения и оценки знаний для службы горничных представлена на рис. 19.

Согласно проведенной оценке экономической эффективности информационно-аналитического обеспечения системы обучения и оценки квалификационных знаний для службы горничных ОАО «Гостиница Красноярск», можно сделать вывод о том, что данное обеспечение полностью окупается за первый год использования: экономия на проведении обучения и аттестации персонала составляет в среднем примерно 70026 рублей.

Кроме того, в отличие от некоторых используемых гостиницей методов, обучение горничных посредством информационно-аналитического обеспечения позволяет охватить весь персонал. Обучение может проходить в любое удобное и свободное от работы время, что позволяет экономить на отвлечении персонала от выполнения профессиональных обязанностей.

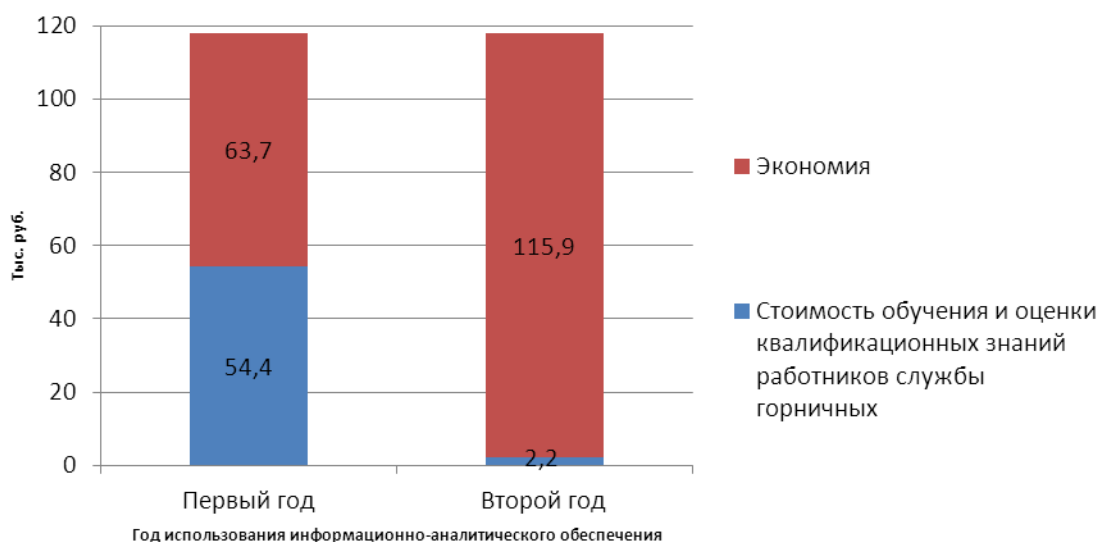


Рис. 19. Экономическая эффективность информационно-аналитического обеспечения обучения и оценки квалификационных знаний для службы горничных ОАО «Гостиница Красноярск»

Ответственным лицом, за организацию внутреннего обучения и оценку персонала в гостинице, в том числе по информационно-аналитическому обеспечению системы обучения и оценки квалификационных знаний является руководитель службы управления персоналом.

Руководителю службы программного и информационного обеспечения необходимо разработать инструкцию пользователя информационно-аналитического обеспечения в срок до октября 2015 года.

Первый этап внедрения информационно-аналитического обеспечения предполагает разработку и установку программ обучения службы горничных, которые необходимо завершить в срок до октября 2015 года и провести пробные мероприятия до конца 2015 года.

В результате внедрения, предполагается разработка и установка программ обучения и оценки по всем службам гостиницы в срок до конца 2016 года.

Информационно-аналитическое обеспечение необходимо установить в:

- 1) учебный класс – на двух компьютерах;

2) кабинет, прилегающий к кабинету службы управления персоналом – на 1 компьютере;

3) бизнес-центр гостиницы – на трех компьютерах (использовать при отсутствии гостей в бизнес-центре), итого на 6 компьютерах (компьютеры в наличии).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования можно сделать следующие теоретические и практические выводы:

1. В результате анализа теоретических исследований авторов по проблемам управления персоналом в современных организациях можно дать следующее определение системе управления персоналом. Система управления персоналом на уровне организации – это система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и иных имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах организации. Управление персоналом одновременно выступает как система организации и как процесс. Оно представляет собой совокупность отношений, механизмов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и востребованность профессиональных возможностей работников, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики организации, технологий управления персоналом.

2. Анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Гостиница Красноярск» показал, что положение общества в отрасли можно охарактеризовать как стабильно устойчивое.

3. Гостиница уделяет очень большое внимание работе с персоналом, считая работников золотым фондом отеля, так как именно сотрудники воплощают в жизнь цели гостиничного предприятия. Основным принципом эффективной организации работы персонала гостиницы является «нужный человек в нужное время на нужном месте».

В условиях экономического кризиса особое место в системе управления человеческими ресурсами занимает подбор и найм персонала, обучение персонала, поддержание его квалификации, а также деловая оценка работников, которые должны стремиться к минимальным затратам и не

превышать размеры материальной отдачи от полученных результатов. Правильно подобранный персонал, повышение эффективности обучения напрямую влияет на качество услуг и удовлетворенность гостей, а, следовательно, и на загрузку номеров. В то же время, правильно организованный процесс подбора, обучения и оценки квалификационных знаний способен повысить финансовую эффективность деятельности гостиницы.

В результате проведенного анализа сформированной системы управления персоналом в гостинице можно указать некоторые недостатки ее функционирования: система обучения и оценки человеческих ресурсов, реализующаяся на предприятии не отвечает предъявляемым требованиям сегодняшней экономической обстановке в г. Красноярске. Затраты на обучение постоянно снижаются, вследствие чего персонал не обучается в прежних объемах, персонал обучается не в 100% составе, с не одинаковой периодичностью, что влияет на квалификацию персонала в целом по гостинице, а следовательно и на оказываемые услуги ОАО «Гостиница Красноярск».

4. В результате проведенного исследования даны следующие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

В целях снижения финансовых и временных затрат на поиск и найм персонала необходимо заключить соглашения с учебными заведениями города Красноярска на привлечение к временной работе на позиции помощника горничной, помощника администратора студентов указанных заведений, с выплатой заработной платы, согласно действующему законодательству Российской Федерации.

Необходимо продолжать выделять ресурсы для возможности обучения персонала, приближенного к прежним объемам.

Активно использовать ресурсы центра кадровых компетенций, являющегося структурным подразделением гостиницы «Красноярск» и одной из современных форм организации обучения сотрудников.

Разработать и ввести информационно-аналитическое обеспечение, которое предполагает обучение и тестирование гостиничного персонала, и призвано снизить трудовые и временные затраты персонала по обучению и оценке квалификационных знаний и должно привести к снижению вытекающих финансовых затрат и повысить эффективность деятельности гостиницы в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Афасижев Т.И., Тютбнников А.С. Направления модернизации российского гостиничного бизнеса в контексте повышения его конкурентноспособности // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: экономика. – 2012, № 1. – С. 188-192.
2. Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием: учеб. пособие. – СПб: Питер, 2007. – 160 с.
3. Вакуленко Р.Я., Каткова, О.В., Кочкурова, Е.А., Шевченко, С.М. Управление предприятием гостиничного бизнеса: учеб. пособие. – Н.Новгород: НГПУ, 2013. – 314 с.
4. Громова А.В. Особенности службы по управлению персоналом в гостиничном бизнесе // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2009, № 1. – С. 211-213.
5. Громов С.А. К вопросу оценки эффективности внедрения средств гибкой автоматизации производства // Наука и бизнес: пути развития. – 2011, № 3. С. 29-30.
6. Голубев Г.М., Сазонова, Е.В. Тенденция развития туристской отрасли в современных условиях // Петербургский экономический журнал. – 2014, № 3. – С. 7-13.
7. Донец А.А. Повышение качества услуг как инструмент управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия // Актуальные проблемы экономики и права. – 2013, № 4 (28). – С. 138-143.
8. Дручевская Л.Е. Перспективы и особенности развития гостиничного бизнеса в России // Сервис в России и за рубежом. – 2013, № 6 (44). – С. 16-22.
9. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. - СПб: Питер, 2007. – 160 с.
10. Ефимов С.Л. Управление персоналом: учеб. пособие. Кафедра менеджмента ФЭСН, АНХ. - М.: ТрансЛит, 2009. – 208 с.

11. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учеб. пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. – 416 с.
12. Кибанов А.Я., Ивановская, Л.В. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие. - М., 2000. – 311 с.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – ИНФРА-М, 2009. – 447 с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. – ИНФРА-М, 2008. – 638 с.
15. Кобяк М.В. Актуальные вопросы совершенствования системы подготовки и повышения квалификации кадров для индустрии гостеприимства // Российское предпринимательство. – 2011, № 1. – С. 145-148.
16. Макарова И.К. Управление персоналом: нагляд. учеб.-метод. материалы – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
17. Макарова, И.К. Управление персоналом: учебник. – М.: Юриспруденция 2002. – 304 с.
18. Музыченко В.В. К вопросу о развитии персонала предприятий индустрии гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. – 2011, № 2 (21). – С. 71-82.
19. Никифоров И.В. Классификация и сертификация гостиниц как основа управления качеством услуг в гостиничном бизнесе // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). – 2012, № 4. – С. 123-125.
20. Носов И.В. Роль информационных технологий в управлении персоналом предприятий функционирующих в сфере гостеприимства // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012, № 1. – С. 220-222.
21. Одегов Ю.Г. Производительность труда в системе управления персоналом // Социально-трудовые отношения и процессы. – 2003, № 3 - С. 46-53.
22. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник. - М.:

Финстатинформ, 2011. – 878 с.

23. Полевая М.В., Третьякова, А.Н., Крушельницкая, О.И. К вопросу об обучении персонала на предприятиях индустрии туризма // Научный вестник МГИИТ. – 2012, № 1 (15). – С. 92-98.

24. Полевая М.В. Обучение персонала: особенности проведения тренингов в туристско-гостиничном бизнесе // Научный вестник МГИИТ. – 2010, № 3-1. – С. 69-74.

25. Сачишкина Е.П. Система управления персоналом – залог эффективной деятельности организации сферы гостеприимства // Terra Economicus. – 2009, № 7 (3-3). – С. 82-85.

26. Соколова И.А. Управление знаниями как возможность создания конкурентных преимуществ // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012, № 24-1. – С. 82-85.

27. Суворова И. Конкурентные преимущества на рынке услуг делового туризма // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012, № 1. – С. 61-64.

28. Управление персоналом / под ред. Т.Ю., Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.

29. Кирьянов А.Б. Концепция управления человеческими ресурсами в организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

30. Якушевский Е.Л. Система управления персоналом как основа для создания комплексной системы управления производством [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.pmprofy.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

31. Гостиница Красноярск [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.hotelkrs.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

32. Гостиничный рынок растет // Хилтон Гарден Инн Красноярск [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://otel-krasnoyarsk.ru/news/gostinichnyy-rynok-rastet>, свободный. – Загл. с экрана.

33. Гостиничный рынок подводит итоги года // Деловые новости. Ин-

формационно-аналитическое агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delonovosti.ru/business/2847-gostinichnyy-rynok-podvodit-itogi-goda.html>, свободный. – Загл. с экрана.

34. Гостиничный бизнес в России: тренд на снижение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rway.ru/russia/articles/3318>, свободный. – Загл. с экрана.

35. Рейтинг отелей Красноярска // Деловой квартал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/rejting-gostinic>, свободный. – Загл. с экрана.

36. Стоимость авиабилетов и отелей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.momondo.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА КЛАССИФИКАЦИИ
ОБЪЕКТОВ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**

Аккредитованная организация по классификации гостиниц
и иных средств размещения

РОССИЙСКАЯ ГОСТИНИЧНАЯ АССОЦИАЦИЯ



СВИДЕТЕЛЬСТВО

**о подтверждении категории гостиницы
или иного средства размещения**

**Серия РГА № 0000010-П
от «21» июля 2014 года**

В соответствии с Системой классификации гостиниц и иных средств размещения, утверждённой приказом Министерства культуры Российской Федерации от 03.12.2012г. № 1488 (зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 15.05.2013г. № 28400), проведено подтверждение категории объекта туристской индустрии

**гостиница «Красноярск»
Открытое акционерное общество
«Гостиница Красноярск»**

Местонахождение (адрес): Российская Федерация,
660049, г. Красноярск, ул. Урицкого, д. 94

**ПОДТВЕРЖДЕНА КАТЕГОРИЯ
«ТРИ ЗВЕЗДЫ»**



Свидетельство о присвоении категории выдано на основании решения аккредитованной организации о присвоении объекту туристской индустрии категории № 10 от 20 июля 2012 года. Решение о подтверждении категории № 10-П принято аккредитованной организацией 21 июля 2014 года. Решение аккредитованной организации о подтверждении категории и настоящее свидетельство дает право гостинице на применение Знака категории, установленного «Системой классификации гостиниц и иных средств размещения». Срок действия свидетельства до 21 июля 2016 года.

*Руководитель аккредитованной организации,
Президент, исполнительный директор
Российской гостиничной ассоциации*



Г.А. Ламшин

М.П.



МИССИЯ ОАО «ГОСТИНИЦА КРАСНОЯРСК»

Стать лидером гостиничной индустрии России через устойчивый долгосрочный рост. Укрепление своих конкурентных позиций на рынке Красноярского края, способность работать в условиях глобальной конкуренции.

Мы стремимся обеспечить своим гостям лучшее обслуживание, безопасное, комфортное и уютное проживание.

Для достижения наших целей в гостинице работают высококлассные профессионалы.

Гостиница гордится и ставит в приоритет своих сотрудников и прилагает максимум усилий для усовершенствования их профессионального мастерства.

Мы ориентированы на результат и долгосрочную перспективу развития.

Мы всегда будем стремиться быть символом и эталоном Европейского сервиса и Сибирского гостеприимства.

ДОГОВОР
на оказание услуг по поиску и подбору персонала

г. Красноярск

«___»_____2013 г.

ООО «Персональные решения», именуемое в дальнейшем Исполнитель, в лице директора Реберка Ольги Васильевны, действующего на основании Устава, с одной стороны и **ОАО «Гостиница Красноярск»**, именуемое в дальнейшем Заказчик, в лице генерального директора Кутузова Ростислава Александровича, действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

- 1.1. Исполнитель обязуется по заданию Заказчика оказать услуги по поиску и подбору персонала на вакантные позиции Заказчика, а Заказчик оплатить эти услуги.
- 1.2. Описание требований по оказанию услуг указывается Заказчиком в Анкете-заявке (Приложение 1/Н), являющейся неотъемлемой частью настоящего Договора.
- 1.3. Факт оказания услуг Исполнителем по настоящему Договору подтверждается Актом приема-передачи работ, подписываемым обеими Сторонами. Акт приема-передачи работ составляется и подписывается сторонами по каждой закрытой вакансии.

2. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН

2.1. Исполнитель обязан:

- 2.1.1. Принять от Заказчика заказ в форме анкеты-заявки (Приложение 1/Н) на выполнение услуг по подбору персонала на вакантную должностную позицию в организации Заказчика.
- 2.1.2. Организовать собеседование Заказчика с кандидатами и принять в нем участие.
- 2.1.3. Оперативно информировать Заказчика о ходе исполнения своих обязательств по настоящему Договору
- 2.1.4. В случае увольнения специалиста (кандидата, принятого на работу Заказчиком) до истечения трехмесячного испытательного срока, считая с даты фактического выхода на работу, Исполнитель обязуется произвести подбор нового кандидата без дополнительной оплаты. Данная замена является однократной.

Исполнитель не осуществляет замену в следующих случаях: 1) сокращения штата или других организационных изменений; 2) когда данное увольнение явилось следствием фактического ухудшения условий работы со стороны Заказчика по отношению к ранее декларируемым в анкете-заявке (Приложение 1/Н).

2.1.5. В случае, если подходящая замена не будет найдена или не потребуется, Исполнитель возвращает вознаграждение, полученное от Заказчика в рублях, за вычетом части, пропорциональной числу календарных дней, прошедших с момента начала работы уволенного сотрудника, из расчета 1/90 суммы вознаграждения за каждый календарный день.

2.2. Заказчик обязан:

2.2.1. Предоставить Исполнителю исчерпывающую информацию по вакантной позиции путем подробного заполнения анкеты-заявки (Приложение 1/N), являющейся неотъемлемой частью настоящего Договора.

2.2.2. Для обеспечения выполнения обязательств Заказчик предоставляет Исполнителю возможность присутствовать на собеседовании с кандидатами.

2.2.3. Поставить в известность Исполнителя в случае принятия решения о найме кандидата и/или официального предложения кандидату, а также сообщить Исполнителю о дате выхода кандидата на работу.

2.2.4. Поставить в известность Исполнителя в случае, если принято решение о найме кандидата, предоставленного Исполнителем, на другую должность или в другую структуру, организационно взаимодействующую с Заказчиком.

2.2.5. При изменении условий настоящего договора по основаниям п. 2.2.4. заключить дополнительное соглашение, которое после подписания его сторонами будет являться неотъемлемой частью настоящего договора, и оплатить услуги Исполнителя.

2.2.6. В течение 5 (пяти) рабочих дней с даты фактического выхода кандидата на работу подписать Акт приема-передачи работ.

2.2.7. Оплатить выполненную Исполнителем работу в размере и в сроки, указанные в разделе 3 настоящего Договора.

3. ЦЕНА ДОГОВОРА И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

3.1. Стоимость услуг по подбору составляет 12% от годового фонда оплаты труда подобранного специалиста. НДС не облагается в связи с применением упрощенной системы налогообложения.

3.2. Стоимость услуг по каждой вакансии в рублях указывается в Анкете-заявке (Приложение 1/N), являющейся неотъемлемой частью договора. НДС не облагается в связи с применением упрощенной системы налогообложения.

3.3. Оплата услуг по настоящему договору производится в течение 3-х банковских дней по факту выхода подобранного специалиста на работу к Заказчику, после подписания сторонами акта выполненных работ-услуг на основании счета

выставленного Исполнителем.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

- 4.1. В случае нарушения одной из сторон обязательств по Договору, другая сторона вправе расторгнуть его в одностороннем порядке. При этом сторона–инициатор расторжения Договора обязана уведомить об этом другую сторону не менее чем за 5 (пять) дней до момента фактического расторжения. Договор расторгается только при условии полного взаиморасчета сторон.
- 4.2. Если Заказчик оплачивает услуги Исполнителя позже 20 (двадцати) банковских дней с момента выхода подобранного специалиста на работу к Заказчику, Исполнитель снимает с себя обязательства по выполнению гарантийной замены (п. 2.1.4. и 2.1.5. настоящего Договора).
- 4.3. В том случае, если в течение 1 (одного) года с момента подписания настоящего Договора в организацию Заказчика принят ранее предоставленный Исполнителем кандидат на любую должность, Заказчик оплачивает Исполнителю сумму, указанную в п. 3.1.

5. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

- 5.1. Споры по настоящему Договору при невозможности их разрешения путем переговоров рассматриваются в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации.
- 5.2. Сторона, получившая от другой стороны благодаря исполнению своих обязательств по настоящему договору сведения, которые могут рассматриваться как коммерческая тайна, не вправе использовать ее в личных целях или сообщать ее третьим лицам без письменного соглашения, подписанного обеими сторонами настоящего договора.
- 5.3. Договор может быть дополнен или изменен только по соглашению сторон.
- 5.4. Договор составлен в 2-х экземплярах по одному у каждой из сторон.

6. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

- 6.1. Срок действия Договора:
Начало: с момента подписания договора.
Окончание: Договор будет считаться прекращенным после выполнения всех взаимных обязательств и полной оплаты услуг по настоящему Договору.

7. ЮРИДИЧЕСКИЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

- 7.1. Юридические адреса и банковские реквизиты сторон:

ИСПОЛНИТЕЛЬ

ООО «Персональные решения»

Юридический адрес:

660049, г. Красноярск,

ул. Урицкого, 117, оф. 2-13

тел. (3912) 66-11-67

ИНН/КПП 2466242457/ 246601001

Р/сч 40702810123300000441

в филиале «Новосибирский»

ОАО «АЛЬФА-БАНК»

БИК 045004774

К/сч 30101810600000000774 в ГРКЦ ГУ

Банка России по Новосибирской области

Директор _____ О.В. Реберка

ЗАКАЗЧИК

ОАО «Гостиница Красноярск»

Юридический адрес:

660049 г. Красноярск, ул. Урицкого, 94

Фактический адрес:

г. Красноярск, ул. Урицкого, 94

ИНН / КПП 2466033686/ 246601001

Р/с № 40702810003000001175 в Филиале

ОАО БАНК ВТБ В Г. Красноярске г.

Красноярск

БИК 040407777

К/сч 30101810200000000777

Генеральный директор _____ Р.А. Кутузов

Анкета оформления заказа

Описание должностной позиции

Должность	программист 1С
Основные должностные обязанности	<ol style="list-style-type: none">1. Знание бух. учета (план счетов, типовые проводки хозяйственных операций, законодательство, ПБУ (ОС, учет материалов, НДС, налоговый учет)).2. Знание расчёта ЗП (практику расчета заработной платы и знание действующего законодательства (расчет заработной платы, расчет НДФЛ, страховые взносы с ФОТ)).3. Доработка, изменение, обновление, сопровождение конфигураций 1С ЗУП (8.2). Написание отчетов, обработок, внешних печатных форм и т. д. Консультирование пользователей. Настройка нетипового обмена.4. Доработка, изменение, обновление, сопровождение конфигураций 1С БП 8.1 и 8.2. Написание внешних отчетов, обработок, внешних печатных форм и т. д. Консультирование пользователей. Настройка нетипового обмена.5. Установка, настройка и консультирование по программным продуктам семейства 1С.6. Оценка целесообразности тех или иных изменений. Поиск и устранение ошибок в методологии ведения бухгалтерского и складского учетов.7. Предоставление отчетности в ИМНС, ФСС, ПФР, помощь в формировании отчетности.
Цели и задачи, которые компания ставит перед данным специалистом	поддержка программ 1С с применением действующего бухгалтерского законодательства, обновление, доработка,

	консультирование пользователей, формирование отчетности для контролирующих органов.
Будут ли подчиненные сколько, какие должности	_____
Кому непосредственно подчиняется	Алферов В.В. руководитель службы программного и информационного обеспечения

Требования, предъявляемые к кандидатам

Образование предпочтительные специальности и ВУЗы	высшее
Опыт деятельности стаж работы, желаемые должности, какой опыт предпочтительнее и почему	от 2-х лет
Пользователь ПК программы и программные продукты	1С Предприятие 8.1,8.2 – Бухгалтерия предприятия, Зарплата и Кадры.
Водительские права, л/а, красноярская прописка, наличие телефона, иностранный язык и т.д.	_____
Формальные данные возраст, пол, семейное положение и т.д.	м/ж, от 25-35 (отличный специалист рассматривается без данного ограничения)
Качества, необходимые для данной должности, основные компетенции	1. Умение видеть ситуацию целостно, во взаимосвязи со всеми аспектами. 2. Умение слушать и понимать смысл устного и письменного сообщения. 3. Умение быстро решать задачи. 4. Умение поддерживать обратную связь. 5. Умение соотносить свои цели с целями гостиницы. 6. Умение взаимодействовать с людьми иных взглядов и мнений, быть терпеливым. 7. Умение работать в команде. 8. Стремление к самообучению. 9. Ориентация на здоровый образ жизни.
Личностные качества противопоказанные для данной должности	_____

Условия найма

Форма найма	штатная должность
--------------------	-------------------

штатная должность, контракт, лизинг и т.д.	
Испытательный срок длительность, оплата	3 месяца
Зарботная плата постоянная часть, %, бонус, от чего зависит, официальная з/пл. или нет, какая часть и т.д.	30 000 руб. 00 коп. (к выдаче) официальная з/п
Как будет оцениваться эффективность работы показатели эффективности, KPI, план продаж, другое	_____
Содержание компенсационного пакета бесплатное питание, компенсация расходов на эксплуатацию л/а; оплата бензина; служебный а/м, ДМС, аренда жилья, ссуды и т.д.	1. Выдача ссуды. 2. Организация питания в гостинице. 3. Бесплатно: бассейн, спортивный зал, вакцинация, обучение англ. яз. 4. Служебный автомобиль (для исполнения служебных обязанностей в течение рабочего дня).
Рабочий день, рабочее место график работы, оснащенность рабочего места, офис/ внеофисная работа, командировки и т.д.	график работы: понедельник-пятница с 08.30 до 17.30; рабочее место оснащено; работа в офисе
Обучение предполагается ли стажировка или обучение	нет
Перспективы служебного роста	нет

Стоимость услуг, условия и сроки исполнения заказа

Стоимость услуг	43 200 руб. 00 коп. (НДС не облагается)
В связи с чем открыта данная вакансия	увольнение сотрудника
Как долго открыта данная вакансия	
С какого срока готовы взять человека на работу	вторая половина мая 2013 г.
Сделаны ли уже предложения каким-либо кандидатам, на которые еще не дан ответ?	нет
Приходилось ли раньше прибегать к помощи кадровых структур	да
Привлечены ли к работе по данной позиции другие кадровые агентства	нет
Почему человек, имеющий хорошую и надежную работу, должен перейти в Вашу компанию (преимущества компании)	Наша компания: 1. Обеспечивает прозрачность в принятии решений – их обоснованность, своевременное

	<p>информирование, четкие задачи, доверительные отношения.</p> <p>2. Обеспечивает четкие и выполнимые стандарты работы.</p> <p>3. Стабильна, надежна, безопасна, ориентирована на результат и долгосрочную перспективу развития.</p> <p>4. Обеспечивает адекватные условия труда и оснащение рабочего места.</p> <p>5. Обеспечивает адекватное материальное вознаграждение – справедливое и зависящее от конечного результата.</p> <p>6. Обеспечивает возможность для самореализации, организует повышение квалификации, обучение, обмен опытом.</p> <p>7. Обеспечивает социальную поддержку персонала, поддерживает организацию культурных и спортивных и оздоровительных мероприятий.</p> <p>Наш коллектив – адекватен и доброжелателен, в котором работают профессионалы своего дела.</p> <p>Удобное месторасположение, наличие своей парковки, автобусные остановки в шаговой доступности.</p>
<p>Если представленный кандидат, отвечающий Вашим требованиям и выполняющий аналогичную работу в другой компании, уже получает по Вашей ставке, сможете ли и готовы ли предложить ему больше</p>	<p>да, 10%</p>
<p>Какова технология отбора в Вашей компании (кто будет отбирать, сколько этапов, стажировки, контрольные задания, тесты и т.д.)</p>	<p>1. Собеседование: руководитель службы, главный бухгалтер</p> <p>2. Утверждение: генеральный директор</p>
<p>Сроки выполнения заказа Планируемая дата первого собеседования</p>	<p>до 31.05.2013 г. первое собеседование - 13.05.2013 г.</p>
<p>Ожидания от работы с кадровым агентством (по срокам, по количеству человек, по</p>	<p>найм программиста 1С, отвечающего вышеуказанным требованиям до 31.05.2013 г.</p>

взаимодействию и т.д.)	на собеседование: не менее 3 чел.
------------------------	-----------------------------------

Общая информация об организации-Заказчике

Полное название организации	открытое акционерное общество «Гостиница Красноярск»
Почтовый адрес и телефон	660049 г. Красноярск, ул. Урицкого, 94 2749-430, 2749-404
Профиль деятельности организации	гостиничные услуги
Срок работы организации	37 лет
Общая численность персонала	196
Генеральный руководитель Ф.И.О., должность, тел.	Генеральный директор Кутузов Ростислав Александрович
Руководители, принимающие промежуточное решение о найме Ф.И.О., должность, тел.	Алферов В.В. – руководитель службы программного и информационного обеспечения, 2749-414 Бешир Ю.В. – главный бухгалтер, 2749-409
Руководители, принимающие окончательное решение о найме Ф.И.О., должность, тел.	Кутузов Р.А. - генеральный директор, 2749-404
Источник получения информации Ф.И.О., должность, тел.	Никитина Юлия Витальевна – руководитель службы управления персоналом, 2749-430.

ИСПОЛНИТЕЛЬ

ЗАКАЗЧИК

Директор _____ О. В. Реберка

Генеральный директор _____ Р.А. Кутузов

Приложение 4

Руководителю службы
управления персоналом
ОАО «Гостиница Красноярск»

ЗАЯВКА на обучение сотрудников гостиницы

наименование структурного подразделения

№	Количество человек	Должность	ФИО	Тематика	Предполагаемая дата (квартал)	Сумма обучения *
1	2	3	4	5	6	7

*сумму указывает Руководитель службы управления персоналом

должность руководителя структурного подразделения

подпись

ФИО

Приложение 5

УТВЕРЖДАЮ:
Генеральный директор
ОАО «Гостиница Красноярск»
_____ Р.А. Кутузов

«_____» _____ 2012 г.

ЦЕНТР КАДРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ *прейскурант на услуги*

№ п/ п	Наименование услуг (информационно-консультационные услуги по практикоориентированным программам)	Ед. измерения	Цена в рублях
1	Организация работы Службы приема и размещения, отдела бронирования, call-центра. Разработка и внедрение стандартов работы.	<i>2 дня</i>	11 200.00
2	Управление качеством услуг и маркетинг услуг в индустрии гостеприимства. Международный опыт.	<i>2 дня</i>	11 200.00
3	Регистрационный учет граждан РФ. Миграционный учет иностранных граждан и лиц без гражданства (в соответствии с действующим законодательством). Практика проверок органами прокуратуры, УФМС.	<i>1 день</i>	7 500.00
4	Организация работы Службы гостиничного хозяйства. Разработка и внедрение стандартов работы. Повышение качества обслуживания гостей.	<i>2 дня</i>	11 200.00
5	Своя прачечная в гостинице.	<i>1 день</i>	6 800.00
6	Управление персоналом в гостинице.	<i>2 дня</i>	11 200.00
7	Кадровая служба в гостинице без ошибок. Практика проверок инспекцией труда в Красноярском крае.	<i>2 дня</i>	11 200.00
8	Трудовые конфликты: пути предотвращения и правовые способы решения.	<i>1 день</i>	6 800.00
9	Обучение и оценка персонала предприятий гостиничного сектора.	<i>2 дня</i>	11 200.00
10	Работа в гостинице по воинскому учету и бронированию граждан, пребывающих в запасе. Практика проверок ВК.	<i>1 день</i>	6 800.00
11	Прием на работу в гостиницу (составление резюме, собеседование при приеме на работу, права и обязанности работника и работодателя).	<i>4 часа</i>	1 800.00
12	Теоретическая спецпрограмма для студентов	<i>Период прохождения практики</i>	2700.00

Ведущий экономист _____