

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ
ГОСТЕПРИИМСТВА

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению подготовки 44.03.047 Профессиональное обучение
профилю подготовки «Сервис»
специализации «Туризм и гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 601

Екатеринбург 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующая кафедрой социологии
и социальной работы
_____ Н.Ю. Масленцева
« ____ » _____ 2017 г.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ
ГОСТЕПРИИМСТВА

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению подготовки 44.03.047 Профессиональное обучение
профилю подготовки «Сервис»
профилизации «Туризм и гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 601

Исполнитель:
студентка группы ЗТГ-411 С

А.Р. Калюжная

Руководитель:
доцент кафедры социологии и
социальной работы,
канд. социол. наук

О.С. Копалова

Нормоконтролер:
старший преподаватель кафедры
социологии и социальной работы

В.С. Куимов

Екатеринбург 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 74 страницах, содержит 56 источника литературы, 2 рисунка, 15 таблиц, а также 4 приложения на 13 страницах.

Ключевые слова: ГОСТИНИЦА, АНАЛИЗ, СИСТЕМА, УПРАВЛЕНИЕ, ПЕРСОНАЛ, СФЕРА ГОСТЕПРИИМСТВА, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Объектом исследования является система управления персоналом.

Предметом исследования является система управления персоналом гостиничного предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании системы управления персоналом отеля «Московская горка».

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, две главы, заключение, списка использованных источников, приложений.

Во введении раскрыта актуальность темы, степень её научной разработанности, практическая значимость работы, дана общая характеристика использованных в работе методов анализа и сбора эмпирической информации, сформулированы цели, задачи, определён объект и предмет дипломной работы.

В первой главе рассматриваются теоретические основы управления персоналом в сфере гостеприимства, а также методические подходы к оценке эффективности работы системы управления персоналом.

Во второй главе дан комплексный анализ системы управления персоналом в отеле «Московская горка», выявлены сильные и слабые стороны, предложены рекомендации, которые позволят сделать управление персоналом более эффективным.

В заключении подведены итоги работы, сформулированы ключевые выводы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТЕПРИИМСТВА.....	6
1.1 Управление персоналом в сфере гостеприимства: понятие, особенности основные подсистемы.....	6
1.2 Методические приемы оценки эффективности системы управления персоналом предприятий гостеприимства.....	20
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОТЕЛЯ «МОСКОВСКАЯ ГОРКА».....	28
2.1 Общая характеристика системы управления персоналом отеля «Московская горка».....	28
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом отеля «Московская горка».....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Критерии оценки персонала гостиниц.....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Инструмент исследования-анкета.....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ В - Программа тренинга для сотрудников.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Характеристика интервьюированных отеля «Московская горка».....	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях для нашей страны очень важной задачей является развитие внутреннего туризма. В инфраструктуре гостеприимства функционируют разные предприятия, но именно гостиничный сервис во многом представляет «лицо» города или региона. Привлечь новых гостей, способствовать увеличению количества постоянных клиентов призвана система управления персоналом.

В сфере гостеприимства от работы персонала зависит очень многое – качество сервиса, удовлетворенность клиентов, репутация, имидж и, в конечном счете, прибыль. В условиях роста конкуренции в гостиничном секторе для каждого предприятия очень важно выстроить эффективную систему управления персоналом. Успехи ведущих мировых отелей в обеспечении высокого качества их быстрого восстановления, снижении затрат на предоставление услуг и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы управления персоналом.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Для повышения эффективности управления персоналом важно провести диагностику сложившегося состояния, выявить сильные и слабые стороны.

Объектом исследования является система управления персоналом.

Предметом исследования является система управления персоналом гостиничного предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании системы управления персоналом отеля «Московская горка».

Для решения поставленной проблемы были сформулированы и решены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и выделить основные подсистемы управления персоналом в сфере гостеприимства;

- изучить методические приемы оценки эффективности системы управления персоналом в сфере гостеприимства;
- провести анализ системы управления персоналом отеля «Московская горка»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом отеля «Московская горка».

Степень научной разработанности. Вопросы управления персоналом могут рассматриваться как в контексте общего менеджмента, так и в контексте управления предприятием гостиничной сферы.

Особенностям управления персоналом в сфере гостеприимства посвящены работы таких отечественных авторов как Н.А. Зайцевой, Л.Н. Ивановой-Швец, Е.Ю. Никольской. Среди зарубежных ученых данной проблеме посвящены работы Х. Инграма, М.Райли, Д. Уокера. Анализ зарубежного опыта имеет большое значение для нашей страны с учетом того, что международные сети часто привлекают туристов именно за счет сервиса.

В указанных работах анализируется и отечественный, и зарубежный опыт. Вместе с тем, каждое предприятие сферы гостеприимства является уникальным, поэтому изучение конкретного примера имеет большую практическую значимость.

Эмпирической базой исследования послужили данные управленческого и бухгалтерского учета отеля «Московская горка», результаты интервью 15 сотрудников отеля, проведенного в ноябре 2016 г.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов в целях повышения эффективности управления персоналом как данного предприятия, так и других гостиниц, а также при изучении курсов «Управление персоналом», «Управление гостиничным бизнесом»

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1 Управление персоналом в сфере гостеприимства: понятие, особенности основные подсистемы

Индустрия гостеприимства является собирательным понятием для многочисленных форм предпринимательства, которые функционируют на рынке услуг и связаны с приемом и обслуживанием гостей. Основные направления этой сферы: размещение, общественное питание, перевозка (транспортные услуги), отдых (рекреация). Это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся дружелюбием по отношению к гостям¹.

Туристский и гостиничный бизнес - одно из наиболее динамично развивающихся и перспективных направлений в сфере услуг, которое может стать локомотивом социально-экономического развития целых регионов России. Однако уже сегодня очевидна острая нехватка квалифицированных кадров, необходимых для развития отрасли. Во многих странах, например, доля туризма в валовом внутреннем продукте, создании дополнительных рабочих мест и обеспечении занятости населения весьма велика. Туризм оказывает огромное воздействие на целый ряд отраслей (торговлю, общественное питание, связь, транспорт, строительство, производство товаров народного потребления и др.), являясь катализатором социально-экономического развития. Для многих стран туризм вносит существенный вклад в ВВП (см. таблицу 1).

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

Таблица 1

Вклад туризма в ВВП, %¹

Страна	2010 г.	2015 г.	Отклонение, в %
Мальдивы	38,4	52	13,6
Таиланд	6,1	9,3	3,2
Италия	3,8	4,2	0,4
Великобритания	3,2	3,7	0,5
Российская Федерация	1,4	1,5	0,1

Представленные данные показывают, что для многих стран мира, в том числе и с развитой экономикой, туризм играет значимую роль. Более того, за последние 5 лет существенно возросла доля доходов от туризма в составе ВВП. В Российской Федерации развитие туризма, особенно внутреннего, пока значительно слабее. Представленные показатели показывают, что у нашей страны существует большой потенциал для роста.

Играя значительную роль в экономике стран, туризм успешно помогает решать социально-экономические проблемы, связанные, прежде всего, с занятостью населения. При этом следует учитывать и тот факт, что каждое рабочее место в туристской индустрии, по данным Международной организации труда, приводит к созданию в среднем 1,5 рабочего места в смежных отраслях².

Персонал в индустрии туризма и гостеприимства является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и следовательно, качество обслуживания в организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций организации туристского и гостиничного бизнеса – в функцию управления

¹ *Мировой Атлас Данных* Прямой вклад туризма в ВВП - Туризм, прямой вклад в ВВП (доля, %) [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://knoema.ru/atlas/topics>.

² *Иванова-Швец Л.Н.* Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе: учебно-практическое пособие/Л.Н. Иванова-Швец, А.В. Дмитриев. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. С. 4.

персоналом. И задача совершенствования управления персоналом – одна из ключевых в концепции развития индустрии туризма на микроэкономическом уровне.

По мнению Л.Н. Ивановой – Швец персонал (от лат. *personalis* – личный) – категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т.д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический)¹. Как отмечает М.Р. Плотницкая «персонал организации» в современном научно-практическом понимании — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи². Недостаток данного определения заключается в том, что персонал сводится именно к наемным работникам, при этом не учитывается, что на предприятии могут работать собственники, члены семьи, а также лица, которые привлекаются к труду на других договорных началах.

В зарубежной литературе наряду с понятием «персонал» используются и такие термины как «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий капитал». Так, Г. Беккер рассматривает «человеческий капитал» как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг»³. Представленные определения показывают, что понимание категории «персонал» принципиально не только для

¹ *Иванова-Швец, Л.Н.* Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе: учебно-практическое пособие/Л.Н. Иванова-Швец, А.В. Дмитриев. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. С. 7.

² *Плотницкая М. Р.* Понятие «Персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2013. №1 (21) С. 56.

³ *Беккер Г.* Человеческое поведение: экономический подход. - М.: ГУ ВШЭ, 2003. С. 30.

теоретического осмысления, но и, прежде всего, для использования в практике управления. В зависимости от выбранного подхода руководители могут относиться к персоналу просто как к форме ресурсов либо как ценности, от которой зависит успех общего дела.

Аналогичным образом различаются и подходы к пониманию такой категории как «управление персоналом». Управление персоналом можно рассматривать с позиции системного подхода как «совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию персонала в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей»¹. В рамках данного подхода управление персоналом рассматривается через призму понятий «цель», «субъект управления», «объект управления», «методы управления».

Многие авторы делают акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии XX века. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижения этих целей;

¹ *Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А., Свистунов В.М. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. С. 4.*

- расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп¹.

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

- планирование потребности в персонале;
- подбор и отбор персонала
- оценка результативности труда
- определение системы мотивации
- обучение и развитие персонала
- продвижение и ротация
- учет и оценка эффективности кадровой работы²

Использование только некоторых из этих функций на предприятии не принесет результата, так как они представляют собой замкнутую систему и должны реализовываться только в совокупности.

Охарактеризуем каждое направление подробнее. Планирование является первым этапом процесса управления персоналом. С помощью процесса планирования человеческих ресурсов реализуется концепция долгосрочной, ориентированной на будущее, кадровой политики. Планирование является особым процессом управления персоналом, так как находится в тесной взаимосвязи со стратегией развития гостиничного предприятия. Процесс планирования предусматривает пять основных этапов:

- оценка текущего состояния персонала;
- оценка будущей потребности в персонале;

¹ *Маслов Е. В.* Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1 С. 73.

² *Павлова М., Никольская Е.Ю.* Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства // Инновационная наука. 2016. №3-1 (15) С. 176.

- разработка программы удовлетворения будущих потребностей;
- определение необходимых затрат;
- оценка удовлетворения потребностей¹.

Процесс планирования потребности в персонале ведется с учетом действия многих факторов, которые можно разделить на внешние (темпы экономического роста, уровень инфляции и безработица, структурные сдвиги, политика, конкуренция) и внутренние (стратегические, среднесрочные и текущие). Планирование является особым процессом управления персоналом, которое связано со стратегией развития предприятием². В то же время планирование содержит в себе оценку имеющихся человеческих ресурсов, прогнозирование будущих нужд предприятия в персонале и разработку программы по выбору источников покрытия потребности в кадрах.

Следует различать качественную и количественную потребность в кадрах. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи. Основной целью определения потребности в найме является обеспечение предприятия необходимыми кадрами при минимизации издержек: определяется когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной организации. При определении потребности в найме анализируются преимущества и недостатки кандидатов на внешнем и внутреннем рынках труда.

Поиск персонала для работы в гостиничных предприятиях осуществляется в кадровых агентствах, высших профильных учебных заведениях, СМИ, службах занятости, а также с помощью вербовки специалистов предприятий - конкурентов

¹ Райли, М. Управление персоналом в гостеприимстве: учебник – М.: Юнити-Дана, 2015. С. 23.

² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие – М.: Вильямс, 2016. С. 230.

Возможны также следующие виды поиска из внешних источников: найм по рекомендациям, приглашение «самостоятельных» кандидатов. Наиболее распространенным приемом поиска персонала является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в гостинице вакансии. Реклама в периодических изданиях - очень эффективный метод, но дорогой инструмент привлечения персонала. Многие ведущие гостиницы ориентированы на набор студентов или выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью проводятся презентации в профильных вузах и ярмарки вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются уровень квалификации и личностные компетенции, такие как коммуникабельность, решительность, активность, обучаемость, отношение к критике, гибкость мышления и т.д.¹.

Государственные службы занятости - позволяют одновременно рассматривать большое количество кандидатов на свободные вакансии предприятия. В настоящее время, многие безработные граждане получают дополнительное профессиональное образование для работы в индустрии туризма и гостиничном бизнесе, что имеет большое значение. В условиях кризиса многие гостиничные предприятия обновили свой кадровый состав по наиболее выгодной для себя цене.

Кадровые агентства предоставляют свою базу данных, как соискателям, так и работодателям. Услуги кадрового агентства за поиск кандидатов оцениваются как трехмесячный размер заработной платы нанятого сотрудника. Неоспоримыми преимуществами работы с кадровым агентством являются услуги временного персонала и лизинга персонала,

¹*В.С. Варивода, Ю.М. Елфимова, К.Ю. Михайлова, Я.А. Карнаухова Организация гостиничного бизнеса: учебное пособие/Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2015. С. 42.*

когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной основе.

После набора персонала следующим этапом является отбор и найм персонала. На этом этапе можно выделить ряд последовательных шагов:

- анализ резюме, рекомендательных писем;
- проведение собеседований;
- диагностика профессиональной пригодности;
- оценка соответствия требованиям занимаемой должности;
- медицинский контроль;
- анализ результатов и принятие решения о приеме на работу¹.

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

- трудовой договор (контракт) на неопределенный срок;
- срочный трудовой договор (контракт), заключающийся на определенный срок и становящийся все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
- трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы².

Каждое гостиничное предприятие в соответствии со статьей 67 Трудового кодекса Российской Федерации для установления собственного трудового режима, четкой регламентации взаимоотношений между работником и работодателем, улучшения своего имиджа и возрастания привлекательности на рынке труда разрабатывает правила внутреннего трудового распорядка со следующими разделами: общие положения, порядок

¹ Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие/под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. С. 20.

² Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ//Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

приема и увольнения работников, права и обязанности работодателя и работников, рабочее время и время отдыха, поощрения за успехи в работе, дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины, ответственность работодателя и работников и т. д. Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора (контракта) и издание приказа (распоряжения) для лиц, подписавших трудовой договор (контракт).

Адаптация имеет цель обеспечить эффективную работу нового персонала с первых дней на гостиничном предприятии. Адаптация персонала в гостиничном предприятии существует в четырех видах.

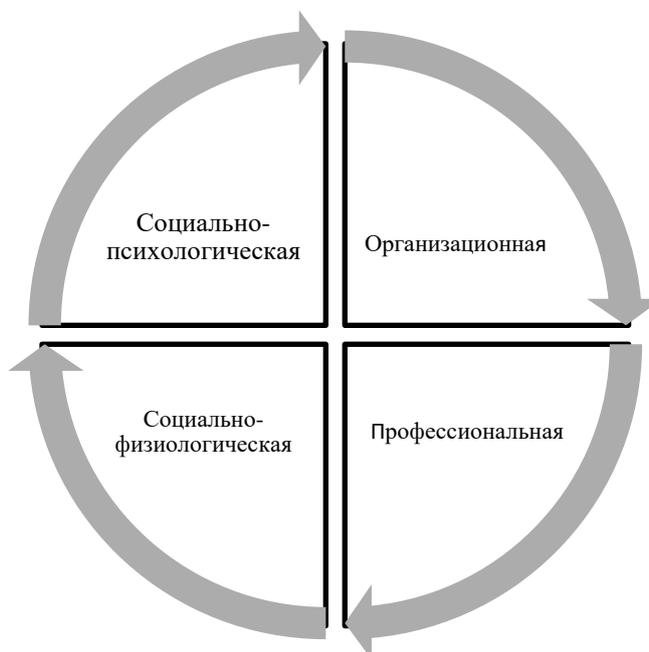


Рис. 1. Виды адаптации персонала¹

Организационная проводится службой персонала, в ходе которой персонал получает полную информацию об организации, включая: историю возникновения, организационная структура гостиницы, основные и дополнительные услуги гостиницы, принципы гостеприимства, правила безопасности и гигиены, в конце проводится презентация или экскурсия по

¹ Разгуляев В. Адаптация нового сотрудника в компании//Консультант. 2014. № 9. С. 27.

отелю. Функциональная адаптация проходит на рабочем месте, организатором является руководитель или наставник, обеспечивающий освоение работником технологии работы в данном подразделении, компьютерной программы и ведения необходимого документооборота. Этот вид адаптации помогает персоналу понять систему взаимоотношений между руководителем, персоналом и потребителями, существующую в гостинице корпоративную культуру. Социально-физиологическая адаптация необходима для того, чтобы оценить приспособляемость работника к режиму труда (сменная работа, ночное время), физическим и психофизиологическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим факторам производственной среды, графику работы и отдыха, выносливость и стрессоустойчивость работника.

Наличие и использование программ психологического сопровождения сотрудников на стадии их адаптации не только помогает успешному профессиональному развитию персонала, но и повышает эффективность и производительность трудовой деятельности, а также обеспечивает требуемое для гостиницы качество обслуживания потребителей. Как отмечают Р.Я. Вакуленко и Е.А. Кочурова «в процессе адаптации должны быть достигнуты чувство причастности к делам гостиницы, правильное понимание своих задач, должностных обязанностей, развитие навыка выполнения своих обязанностей, высокий уровень мотивации к труду, заинтересованность в улучшении дел в гостинице, понимание своей роли в успехе предприятия»¹.

Целью оценки персонала является изучение степени подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявление уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив профессионального и должностного роста. Оценка персонала - это системная технология, требующая специальной подготовки. Для ее качественного осуществления необходимы не только знание об этапах ее проведения, но и специфические навыки в данной области.

¹ Вакуленко, Р.Я. Управление гостиничным предприятием: учебное пособие/ Р.Я. Вакуленко, Е.А. Кочурова. - М.: Логос, 2008. С. 180

Оценка персонала позволяет выявить и проверить выполнение должностных обязанностей сотрудниками; сильные и слабые стороны каждого сотрудника, предпочтительные участки работы для каждого, что приводит к повышению производительности труда. Также оценка персонала позволяет руководителям более эффективно проводить такие кадровые процедуры, как внутриорганизационные перемещения; контроль персонала; оптимизация системы оплаты труда и разработка программ обучения персонала. Используя результаты исследований по оценке персонала, руководители гостиничных предприятий смогут более полно раскрыть потенциал своих сотрудников, что, в свою очередь, положительно повлияет на результаты их работы и будет способствовать росту доходов организации.

Таким образом, оценка персонала является одним из важных инструментов при разработке и осуществлении эффективной системы управления кадрами и, относится к важнейшим составляющим частям управления любой организацией.

Обучение персонала. Обучение персонала - одно из составляющих общего успеха гостиничных предприятий в долгосрочной перспективе, так как способствует формированию единой команды профессионалов-единомышленников и позволяет повысить эффективность работы каждого сотрудника¹.

Существует множество целей обучения персонала компании, такие как:

- обучение при поступлении нового сотрудника в организацию;
- обучение при перемещении сотрудника на другую должность или изменении объема работ;
- обучение сотрудников при выявлении некачественного исполнения ими своих профессиональных обязанностей;

¹ Карпова Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 7. С. 67

- развивающее обучение для менеджеров и сотрудников, желающих повысить свой уровень профессиональной квалификации;

- обучение при изменении технологий работы или взаимодействия отделов и структурных подразделений гостиничного предприятия.

Важной целью обучения при поступлении нового сотрудника на работу на предприятие гостиничной индустрии являются скорейшая адаптация человека к предлагаемым условиям работы, создание условий для получения максимальной отдачи от сотрудника в максимально короткие сроки¹.

Все методы обучения персонала могут принести необходимый результат, но необходимо точно знать, какого результата ждет компания от обучения персонала, зачем ей это нужно, и каким образом будут контролироваться полученные результаты.

Повышение квалификации. Под повышением квалификации понимается формальное и неформальное обучение, необходимое для того, чтобы персонал был способен выполнять полный спектр своих служебных обязанностей². Такая подготовка является центральным компонентом развития гостиничного предприятия и может включать формальное обучение, получение второго образования, освоение опыта коллег и других видов деятельности, ведущие к получению новых навыков и умений, которые затем будут использованы на практике.

В ходе повышения квалификации необходимо научиться выполнять работу в соответствии с требованиями бизнеса, надлежащего качества и точно в срок, для этого нужно постоянно изменять и совершенствовать методы работы на предприятии.

¹ Селюков М. В., Рогова А. В. Целевое развитие персонала как фактор успешной деятельности организаций в сфере гостеприимства // Современные проблемы науки и образования. 2012. №4 С. 154.

² Баумгартен Л.В. Обеспечение менеджмента гостиниц на основе стандартов организации // Туризм: право и экономика. 2014. № 1. С. 15.

Мотивация. Особенностью мотивации персонала гостиничных предприятий, является то, что в работе персонала поощряется клиентоориентирование, понимание потребностей клиентов и своевременное их удовлетворение, формирование персоналом отеля дополнительной ценности услуг собственным отношением и подходом, свойственным каждому сотруднику в отдельности.

Стимулирование персонала - побуждение улучшать результаты труда с помощью материальной заинтересованности¹. С помощью бонусных выплат в зависимости от персонального вклада, премии за отсутствие прогулов, льготное питание, дополнительные выходные дни, оплачиваемый отпуск, подарки, и так далее. В качестве стимулов используют не только поощрительные системы, но и наказывающие, например, лишение бонусов и премий, снижение суммы заработной платы за прогулы, вычитание денежных средств из зарплаты в качестве компенсации за нарушение должностных инструкций, повлекшее траты компании и тому подобное.

Для российских предприятий большое значение может иметь осмысление и внедрение опыта мировых сетей. Например, управление отелями, входящими в гостиничную сеть «Holiday Inn», осуществляется в соответствии с международными стандартами этой гостиничной сети. При приеме сотрудников на работу им сообщается о том, что гарантируется:

- стабильная заработная плата;
- система поощрений;
- медицинская страховка;
- питание;
- профессиональный рост;
- доброжелательный коллектив;

¹ Джабазян Е.Л. Организуем работу персонала гостиницы // Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение. 2016. № 4. С. 62.

- проживание в отелях «Holiday Inn®» по всему миру по специальным корпоративным тарифам¹.

Планирование карьеры. Планирование карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Внутриорганизационная карьера связана с траекторией движения человека в организации. Она может иметь следующие формы:

- вертикальная карьера (должностной рост);
- горизонтальная карьера (продвижение внутри организации, работа в разных подразделениях одного уровня иерархии);
- центростремительная карьера (более глубокое включение в процессы принятия решений)².

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

В разных отелях набор функций и их группировка могут различаться. Но в целом этот перечень отражает состав того, что на успешно работающем предприятии гостиничной индустрии для эффективного управления персоналом необходимо. Таким образом, для повышения эффективности системы управления персоналом необходимым условием является - использование всех функций управления персоналом в совокупности, тесной взаимосвязи.

¹ *Зайцева Н. А* Особенности стимулирования персонала в гостиницах: российский и зарубежный опыт // Сервис в России и за рубежом. 2013. №7 С. 64.

² *Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.* Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. С. 45.

1.2 Методические приемы оценки эффективности системы управления персоналом предприятий гостеприимства.

Оценка эффективности системы управления персоналом организации – это систематический, четко организованный процесс, ориентированный на повышение результативности управленческого труда, поддержание конкуренции между управленческими подразделениями, соблюдение принципов социальной справедливости и оплаты труда. Оценка эффективности служб управления персоналом может выступать мощным инструментом роста результативности управленческого процесса. По мнению Дж. М. Иванцевича и А.А. Лобанова, «оценка эффективности управления персоналом – систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия»¹.

Регулярная оценка эффективности работы службы управления персоналом позволяет:

- выявлять проблемы, возникающие в ходе реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом, и активно воздействовать на текущее состояние системы;
- устанавливать направления изменений и выявлять наиболее важные факторы развития;
- отслеживать и корректировать неуправляемые процессы;
- принимать своевременные решения об изменениях и прогнозировать их воздействие на ключевые параметры системы;

¹ *Иванцевич, Дж.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления / М. Иванцевич; М.: Дело, 2016. С. 24.*

- планировать дальнейшее совершенствование работы службы и других подразделений¹.

Эффективная работа – это значит достижение максимальных результатов при наименьших затратах труда, времени и средств. Для того чтобы судить, насколько эффективна служба управления персоналом, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию в организации в области управления персоналом, выявить слабые места и дать соответствующие рекомендации по решению проблем.

С нормативной точки зрения критерии оценки эффективности работы персонала гостиницы установлены Приказ Минкультуры России от 11.07.2014 № 1215. Эти критерии представлены в Приложении А. Квалификационные баллы оказывают влияние на присвоение гостинице того или иного статуса (3 звезды, 4 звезды, 5 звезд). На основании этих показателей можно оценить существующее положение дел и выработать направления совершенствования работы в сферах подбора, обучения, знаний персонала. Кроме того, оценка результатов деятельности системы управления персоналом должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства, а именно рост прибыли, дохода, снижение затрат и расходов ресурсов. Оценка деятельности службы управления персоналом опирается на определение того, насколько она способна положительно повлиять на достижение стратегических целей организации и выполнение поставленных перед службой задач. Результаты проведенной оценки служат базой для анализа основных проблем работы с персоналом организации, например, качества выполнения работ, удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, исполнительской дисциплины и т.п.

¹ Воронин В., Ионцева М. Оценка эффективности работы HR-службы // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 8. С. 76.

Второй подход к оценке эффективности деятельности службы управления персоналом основывается на расчете экономических показателей. Для этого используются такие показатели как текучесть персонала, экономическая результативность управленческой деятельности, средние затраты на подбор персонала. Нормальное значение текучести кадров у топ-менеджеров лежит в пределах от 0 до 2 процентов. У управляющих среднего уровня норма возрастает до 8-10 процентов. Текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20. Норма для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала составляет 20-30, а для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50 процентов¹.

Еще одним методом данной группы является расчет показателя текучести кадров который отражает соотношение общего числа уволившихся к среднесписочной численности персонала по месяцам. Расчет данного показателя позволяет оценить уровень текучести кадров, соответственно, дополнительные затраты компании, связанные с этим, однако дает самое общее представление об уровне текучести и не позволяет конкретизировать сумму убытка от текучки или сумму сэкономленных денег в результате ее отсутствия.

Достоинством количественных методов является возможность получения ограниченного количества показателей, которые можно сравнить между собой в динамике. Однако при использовании количественных методов вне поля зрения остаются качественные показатели, которые имеют очень большое значение для управления персоналом в сфере гостеприимства.

Дополнить исследование по количественным показателям можно с помощью качественных методов. Например, реакция на обучение по Киркпатрику определяется методом анкетирования обучаемых. Плюсами данного метода являются простота и удобство оценки, а также возможность

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

получить обратную связь от учащихся. Минусами являются большая доля субъективизма, а также тот факт, что при заполнении анкет учащиеся переходят в позицию эксперта, что может провоцировать реакцию полного перекладывания ответственности за результаты обучения на преподавателя¹.

К группе методов анализа вклада в реализацию стратегии компании относится оценка "опережающих показателей", которые отражают измерение не только итоговых показателей деятельности, но и опережающих, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения². Она позволяет постоянно отслеживать вклад службы управления персоналом в продвижение к намеченным целям компании. Но разработка опережающих показателей требует тщательной проработки, формулировки и трансляции топ-менеджментом компании стратегии развития компании на нижележащие уровни оргструктуры.

Оценка управленческой ценности является экспертной оценкой того, насколько результат проведения того или иного проекта стимулирует к принятию решений, на основе мероприятий, решений, изменений, принятых подразделением-заказчиком по итогам проделанной службой управления персоналом работы.

Еще одним методом оценки может быть бенчмаркинг. Главное преимущество бенчмаркинга состоит в том, что он позволяет измерить результаты в достаточно слабо измеримой сфере - управление человеческими ресурсами. Бенчмаркинг (от англ. benchmark - начало отсчета, зарубка) - это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, как правило, более успешных компаний³. Однако трудно найти такую компанию для проведения контрольного сравнения,

¹ Удовидченко Р.С., Киреев В.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6 С. 632.

² Смагина В. В., Чернышова О. Ю. Базовые компоненты модели опережающего управления // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 10 (056) С. 106-110.

³ Степаненко Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации // Вестник ОГУ. 2012. №8 (144) С. 80.

которая была бы абсолютно идентична или максимально схожа с компанией, проводящей бенчмаркинг. Одним из способов преодоления данного ограничения является отказ от прямого сопоставления тех или иных показателей и переход к сравнению себестоимостей, выраженных через систему принципиальных составляющих (критериев), а затем сбор аналогичных данных у "лучших в классе" компаний.

Еще один из методов бенчмаркинга, модель Дэйва Ульриха - показатель скорости бизнес-процессов, относится к методам анализа качества. Он позволяет оценить такой важный показатель в работе, как оперативность реагирования, своевременность предоставления услуги/продукта. Однако необходимо учитывать вклад подразделения-заказчика в итоговую длительность решения задачи, своевременность предоставления им необходимых материалов, участия в процедурах и т.п.¹. В рамках данной модели скорость бизнес-процесса до нововведений/HR-мероприятий и после. Оценивается скорость циклов, развитие способности подразделения-заказчика к обучению. Плюсом данного метода является введение объективного показателя в оценку вклада службы управления персоналом в развитие компании. Минусом является то, что для оценки скорости того или иного бизнес-процесса необходимо, чтобы данный процесс был выстроен, а показатели скорости легко измеримы.

Еще одним вариантом оценки может быть система сбалансированных показателей - Balanced ScoreCard (BSC), которая наряду с традиционными системами также включает в себя финансовые показатели как одни из важнейших критериев оценки результатов деятельности. Система сбалансированных показателей - Balanced ScoreCard (BSC) - система управления организацией, обеспечивающая возможность реализовывать ее стратегические планы за счет оперативного контроля и управления

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

реализацией стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности¹.

Ключевые особенности системы управления на основе BSC следующие. В систему входят показатели, относящиеся ко всем стратегически важным аспектам деятельности (как минимум их четыре: финансы, рынок, производство/эффективность и развитие). Таким образом, сбалансированная система должна использовать измеряемые показатели по крайней мере в следующих четырех направлениях:

- финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- оценка полезности товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;
- внутренняя операционная эффективность, оценивающая эффективность внутренней организации бизнес-процессов;
- инновации и обучение, то есть способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения.

Среди положительных сторон использования системы сбалансированных показателей следует отметить следующие моменты:

- Система сбалансированных показателей делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, позволяя оценить такие аспекты деятельности, как степень удовлетворенности клиентов, инновационный потенциал организации и др. Данная характеристика системы сбалансированных показателей очень важна. В отличие от финансовых показателей, требующих для интерпретации специального образования/подготовки, система сбалансированных показателей доступна для понимания без специальной экономической подготовки.
- Система сбалансированных показателей являются более гибкой и легко настраиваемой под текущие цели и условия.

¹Самойлюк Т. А. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности управления персоналом // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2015. №2 С. 155.

По мнению некоторых экспертов, большинство финансовых показателей изначально ориентировано на контроль за отклонениями от нормы, ошибками, так как носят исторический характер и приспособлены для оценки уже случившихся в прошлом событий (в этом случае компания уподобляется рулевому, который управляет кораблем, глядя на след на воде за кормой). Напротив, система сбалансированных показателей направлена на достижение выдающихся результатов, поиск возможностей и ориентирована на будущее. Система сбалансированных показателей в большей степени способна отразить интеллектуальный капитал организации, который включает: человеческий капитал, структурный капитал, клиентский капитал, организационный капитал, инновационный капитал, процессный капитал. Финансовая эффективность, как правило, измеряется краткосрочными показателями, что приводит к краткосрочным управленческим воздействиям, или "латанию дыр". Система сбалансированных показателей связаны с отдаленной перспективой.

Главным минусом системы сбалансированных показателей является то, что используемые показатели являются ценностно-ориентированными, ценностно-детерминированными, поэтому не могут выступать как объективные, верифицируемые показатели.

На основании изложенного можно сделать следующие выводы. Эффективная работа персонал является необходимым условием успешной деятельности гостиничного предприятия, поэтому подбор новых сотрудников на вакантные должности - задача ответственная и одновременно творческая. Решение ее начинается с разработки комплекса требований к кандидату, включая профессиональные, личностные, медицинские и т. д., которые формируются исходя из должностных обязанностей и описания рабочего места. Создание научно обоснованной системы поиска, отбора, найма и адаптации персонала предполагает решение одной из основных проблем управления персоналом.

Важными составляющими управления являются планирование кадров, оценка трудовой деятельности, обучение; набор персонала, профориентация и адаптация, отбор, повышение, понижение, перевод, увольнение, подготовка руководящих кадров, прогнозирование численности необходимого персонала. Обучение обслуживающего персонала должно разрабатываться в нескольких направлениях. Важно ознакомить сотрудника с основными документами, стандартами и положениями, которые лежат в основе профессиональной деятельности. Программы повышения квалификации становятся популярными в гостиничном бизнесе и дают желаемый производственный результат. Для оценки эффективности деятельности службы управления персоналом могут использоваться различные методические приемы и показатели.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОТЕЛЯ «МОСКОВСКАЯ ГОРКА»

2.1 Общая характеристика системы управления персоналом отеля «Московская горка»

Московская горка — современный бизнес-отель, расположенный в центральной части города Екатеринбурга. Отель входит в группу USTA Hotels. Помимо отеля «Московская горка» в группу также входят гостиницы «Гранд Авеню Отель», «Екатеринбург Центральный», «Урал Отель», «Премьер Отель», «Гринвальд».

В 2015 – 2016 г. на рынок гостиничных услуг оказывали влияние различные факторы. Гостиничный рынок Екатеринбурга заметно расширился за последние годы. В городе появились отели международных сетей, которые, помимо размещения, предлагают широкий спектр дополнительных услуг высокого качества, рассчитанных на устойчивый средний класс и крупных бизнесменов. В городе проводятся выставки «Иннопром», планируется проведение игр чемпионата мира по футболу.

Необходимо отметить, что даже на фоне роста конкуренции отель «Московская горка относится» к одну из лидеров в своем сегменте¹. К услугам гостей 110 просторных номеров уровня 4*, конференц-залы, ресторан, бесплатный беспроводной доступ в интернет, широкий спектр дополнительных услуг и прекрасный сервис. Дизайн просторных номеров, выполненный в оливковой или терракотовой гамме, эргономичная мебель, мягкое освещение – все это располагает к спокойному отдыху после напряженного трудового дня.

Ценовая политика отеля «Московская горка» направлена на соблюдение оптимального соотношения цены и качества. Цены на номера варьируются в зависимости от категории номера. Забронировать

¹ *Деловой квартал*, Анализ рынка гостиничного бизнеса Екатеринбурга за 5 лет [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://ekb.dk.ru/news/analiz-rynka-gostinichnogo-biznesa-ekaterinburga-za-pyat-let-236748423>.

номер можно по телефону или на сайте отеля, воспользовавшись формой онлайн бронирования гостиниц.

Для проведения деловых встреч и конференций гостиница «Московская горка» предлагает два конференц-зала на 60-200 посадочных мест, все необходимое техническое оборудование, а также бесплатный проводной интернет и Wi-Fi. Дополнительно по запросу в конференц-зал предоставляются услуги переводчиков и секретарей. Для участников конференций предоставляются услуги ресторана «Мезон» и бара, расположенных на первом этаже отеля.

Большой банкетный зал ресторана вместимостью до 120 человек идеально подходит для проведения свадеб, юбилеев, корпоративных банкетов и иных торжеств. Современный и яркий банкетный зал «Классик Холл» отеля «Московская горка» предлагает проведение различных мероприятий от бизнес-завтрака до пышного свадебного торжества.

Малый банкетный зал отеля «Московская горка», рассчитанный на 20 человек, станет отличным местом для отдыха и общения небольших компаний.

Санитарное состояние помещений гостиницы удовлетворительное. Горничные обеспечены необходимым набором моющих дезинфицирующих средств, ветоши и т.д. Мусор с этажей гостиницы выносится в специальных пакетах в контейнеры. Уборка производится с помощью современных пылесосов, техники.

Санитарно-техническое состояние и содержание номеров удовлетворительное. Мебель, инвентарь исправны. Предметы гигиены имеются в каждом номере. 100% номеров обеспечены санузлом.

Санитарно-техническое состояние и содержание общественных помещений — вестибюлей, холлов, а также санитарных объектов общего пользования поддерживается на должном уровне.

По представленным администрацией отделая данным за 2016 г. выручка отеля составила 151 млн. руб., что на 2,35% больше, чем в

предшествующем году. Численность гостей осталась практически на том же уровне. Основную часть контингента составляют деловые туристы, которые приезжают в Екатеринбург в командировку. Клиентов привлекает удобное расположение, сравнительно доступные цены, а также возможность проводить конференции и встречи в гостинице. Численность работников составляет 104 человека. Средний уровень заработной платы – 24,4 тыс. руб.

Организационная структура предприятия построена по линейно-функциональному принципу. Организационная структура предприятия представлена на рис.2.

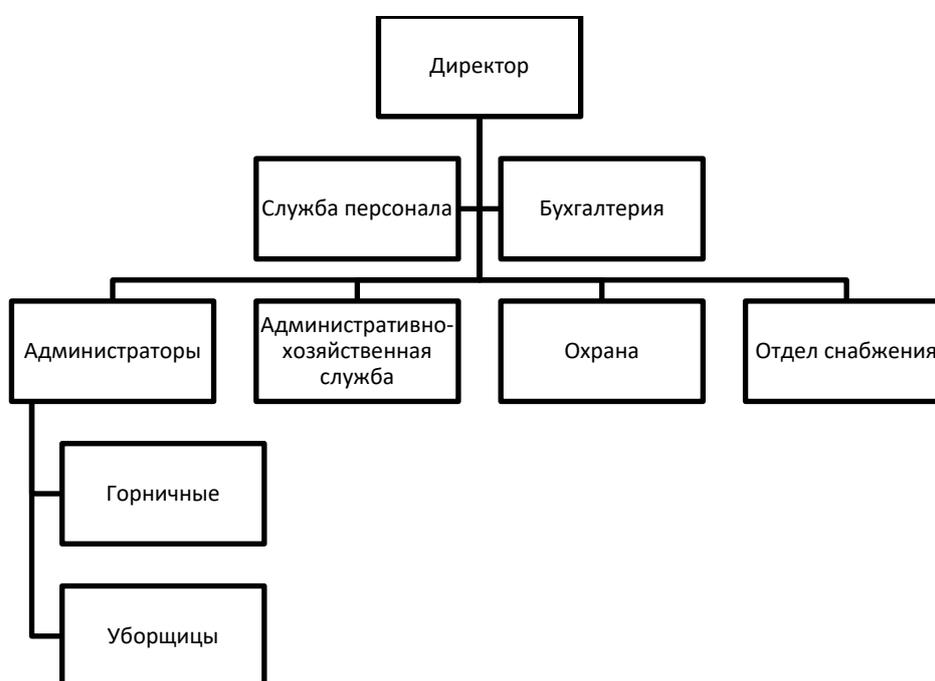


Рис. 2. Организационная структура отеля «Московская горка»¹

Директор осуществляет текущее руководство деятельностью предприятия, действует без доверенности от имени предприятия, представляет его интересы в государственных органах, в пределах своей компетенции издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия, самостоятельно определяет структуру

¹ *Московская горка*, Организационная структура отеля: официальный сайт [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.mosgorka.ru>.

администрации, аппарата управления, ее численный, квалифицированный и штатный составы, нанимает (назначает) и освобождает работников предприятия, открывает расчетные и иные счета.

Главный бухгалтер относится к категории специалистов. На должность главного бухгалтера назначается лицо, имеющее профессиональное образование, стаж финансово-бухгалтерской работы не менее трех лет.

Администраторы гостиницы:

- осуществляет прием клиентов, их регистрацию, расчеты за предоставленные услуги.

- составляет необходимую документацию при работе с клиентами, производит выписки и хранит в соответствующем порядке относящиеся к работе - документы.

- обеспечивает исправность и сохранность инвентаря, оборудования и другого имущества.

- осуществляет контроль за своевременностью и качеством проведения работ по уборке помещений обслуживающим персоналом.

- следит за соблюдением клиентами противопожарных и санитарных правил.

Горничная осуществляет следующие виды работ:

- уборку и содержание в чистоте жилых номеров гостиницы;
- смену постельного белья и полотенец после каждого выезда проживающего.

- при продолжительном проживании - уборку постелей;
- приемку белья от проживающих при выезде из номеров;
- принятие заказов от проживающих на бытовые услуги и обеспечение их своевременного выполнения.

Административно-хозяйственная служба включает в себя следующих работников:

- электрика;
- сантехника.

В функции этих работников входит обеспечение бесперебойной работы всех вспомогательных систем в гостинице (электричества, водоснабжения, отопления).

В обязанности службы управлению персоналом входит решение следующих вопросов:

- подбор и наем персонала;
- подготовка и переподготовка персонала;
- регулирование трудовых отношений;
- кадровое планирование;
- заработная плата и условия труда.

Численность службы – 2 человека руководитель и специалист.

Функциональное распределение труда в сфере управления персоналом представлено в таблице 2.

Таблица 2

Функциональное распределение труда в сфере управления персоналом

Функция	Директор	Служба персонала	Бухгалтерия
Разработка кадровой политики	Р	И	
Подготовка локальных нормативных актов	Р	Р	
Комплектование кадров		И	
Адаптация и обучение персонала		И	
Оплата труда	Р		И
Кадровый учет		И	
Оценка персонала		И	
Планирование деловой карьеры	Р	И	

Условные обозначения

Р – регулирует, разрабатывает

И – исполняет

Далее рассмотрим особенности реализации кадровой политики по основным подсистемам.

Найм и отбор персонала.

Претенденты на занятие должности, как правило, заполняют специальные анкеты, где указывают данные о себе. По анкетным данным и предварительным беседам производится:

- отсев неудовлетворяющих лиц (по возрасту, образованию и т.д.);
- разделение остальных кандидатов по профессиональному признаку (быстрота реакции, оценка руководителей) и личному положению (семейное положение, возможность работать в ночную смену и т.п.);
- проведение бесед с целью определения системы ценностей и предпочтений кандидата.

Примерный порядок адаптации выглядит следующим образом:

- ознакомление с гостиницей, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком и т. д.,
- представления коллективу;
- ознакомление с рабочим местом,
- беседа с руководителем, ознакомление с социальными льготами и стимулами, инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности,
- обучение по специальной программе;
- работа на своем рабочем месте.

Персонал предприятия проходит инструктаж с целью ознакомления с правилами внутреннего распорядка и организацией работы предприятия. Например, для работников сервиса) был проведен семинар «8 шагов сервиса». В ходе данного семинара работники были ознакомлены с требованиями, которые предъявляются при обслуживании посетителей.

В процессе работы на предприятии обслуживающий персонал периодически, не реже одного раза в 2 года, сдает экзамены по санитарному минимуму. На каждого работника заведена личная медицинская книжка, в которую вносят результаты медицинских обследований, сведения о перенесенных инфекционных заболеваниях, о сдаче санитарного минимума. К работе на предприятии не допускаются лица, являющиеся источником инфекционных заболеваний.

Профессиональными этическими нормами поведения персонала являются: вежливость, тактичность, внимательность и предупредительность в отношениях с клиентами в пределах своих должностных обязанностей. Персонал должен уметь создать на предприятии атмосферу гостеприимства, в отношении потребителей проявлять доброжелательность и терпение, быть выдержанным, обладать способностью избегать конфликтных ситуаций.

Режим рабочего времени для работников определяется законодательством РФ, внутренними документами. Для административного персонала устанавливается пятидневная рабочая неделя. Для обслуживающего персонала - 12-ти часовой рабочий день с графиком 2 дня рабочих, 2 выходных.

Опоздание на рабочее место в начале рабочего дня и по окончании обеденного перерыва без уважительных причин более чем на 15 минут, а также повторное в течение месяца опоздание независимо от его продолжительности рассматривается как нарушение трудовой дисциплины.

При необходимости оставить рабочее место по любым причинам работник обязан поставить в известность своего непосредственного руководителя, а в случае опоздания на работу известить о своем местонахождении и причинах задержки

Важным элементом кадровой политики является организация оплаты труда и стимулирования персонал. Работникам установлены должностные оклады. Заработная плата персонала периодически индексируется. Также должностной оклад для некоторых работников повышается в случаях:

- окончания испытательного срока;
- положительных результатов аттестации.

Работникам в течении года предоставляется отпуск продолжительностью 28 календарных дней с сохранением средней заработной платы. По согласованию с директором отпуска сотрудникам могут предоставляться как единым периодом, так и частями по 14 календарных дней. В случаях крайней необходимости допускается

предоставление очередного отпуска частями в размере не менее 7 календарных дней.

Право на ежегодный отпуск у работника возникает через 6 месяцев после даты возникновения трудовых правоотношений, если иное не оговорено в трудовом договоре. Отпуск предоставляется в срок, установленный ежегодным графиком отпусков. В исключительных случаях, определяемых служебной необходимостью, когда предоставление сотруднику отпуска в текущем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы предприятия, по решению директора допускается перенос отпуска работника на другой период или на следующий год.

Положительно сферу управления персоналом характеризует небольшой рост производительности труда, сохранение стабильного коллектива. Однако выявлены и отрицательные тенденции. Во-первых, отмечается рост текучести кадров. Хотя уровень текучести кадров имеет сравнительно невысокое значение, увеличение этого показателя косвенно свидетельствует о снижении удовлетворенности персонала условиями труда. Во-вторых, в условиях неблагоприятной экономической среды растут издержки, снижается экономическая результативность управленческой деятельности. В поисках резервов снижения затрат отель стал экономить по отдельным статьям, связанным с управлением персоналом. Заработная плата практически не росла несмотря на высокую инфляцию. Кроме того, снизились расходы на обучение сотрудников. Таким образом, с экономической точки зрения службы персонала стала работать менее эффективно. Это связано с влиянием и внешних, и внутренних факторов. В условиях ухудшения общей экономической ситуации служба персонала должна искать резервы улучшения своей работы.

В целях проведения оценки эффективности системы управления персоналом был разработан бланк интервью из 31 вопроса. Всего было опрошено 15 работников, из них 8 женщин и 7 мужчин. Средний возраст

опрошенных - 27 лет. Наибольшее количество опрошенных имеют стаж работы в отрасли от одного года до пяти лет.

Согласно данным исследования источниками информации о вакансиях чаще всего выступают печатные СМИ (например, газеты с объявлениями о работе, а также информация, размещенная на сайте организации и в сети Интернет). Также о наличии вакансии узнают от знакомых и через кадровое агентство (см. таблицу 3).

Таблица 3

Источники информации о вакансии (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
на сайте организации	8
из печатных СМИ	4
от знакомых	2
в кадровом агентстве	1
в службе занятости	0
Итого	15

Ни один из опрошенных не выделил в качестве источника информации службу занятости. Это связано с тем, что претенденты предпочитают искать информацию через Интернет и СМИ. Обращение в службу занятости многие считают неэффективным, излишне бюрократизированным процессом. Опрошенные отмечают, что самым удобными способами поиска информации о вакансии являются «объявления в газете, а также информация в Интернете, например, на портале E1, zarplata.ru».

Основным методом оценки кандидатов, по мнению опрошенных, является интервью (собеседование). Данные о способах оценки кандидатов представлены в таблице 4.

Таблица 4

Используемые способы оценки кандидатов (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
интервью /собеседование	10
анкетирование	3
тесты	1
анализ документов	0
Итого	

Необходимо отметить, что служба персонала проводит оценку претендентов по документам. На этап собеседования приглашаются те, кто

прошел эту предварительную проверку, поэтому у опрошенных складывается несколько иное представление о работе службы персонала.

Важной задачей в управлении персоналом является адаптация. По мнению опрошенных, наиболее эффективным способом адаптации является помощь коллег (см. таблицу 5).

Таблица 5

Основные способы адаптации (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
помощь коллег	13
инструктаж	4
наставничество	3
изучение документов и стандартов	2
Итого	22

Опрошенные отмечают, что: «адаптация практически не проводится» (И1), «работник часто вынужден учиться сам» (И2) или «спрашивать у коллег» (И3). У более опытных коллег вызывает раздражение тот факт, что «новичков постоянно приходится обучать, а это не оплачивается» (И4). Изучение должностных инструкции и стандартов вызывает затруднения, потому что «они написаны сложным языком» (И6), «в них ничего непонятно» (И7), «их некогда читать» (И8). Значительно реже упоминались такие способы адаптации как изучение документов и стандартов, инструктаж, наставничество. Средний период адаптации на новом месте работы составляет от 2 до 4 месяцев (см. таблицу 6).

Таблица 6

Время адаптации (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
2-3 месяца	10
1 месяц	3
до полугода	1
год	0
Итого	15

Эффективность работы персонала в сфере гостеприимства зависит от того, насколько персонал ознакомлен с целями деятельности гостиницы и ее основными ценностями. По мнению опрошенных, основная цель

деятельности отеля – это получение прибыли. Так ответило 13 из 15 опрошенных. Гостиница представляет собой коммерческое предприятие, ориентированное на получение прибыли (см. таблицу 7).

Таблица 7

Основные цели работы отеля «Московская горка» (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
получение прибыли	13
удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах	5
создание дополнительных рабочих мест	2
повышение конкурентоспособности	2
выживание	2
Итого	24

Однако получать прибыль может лишь то предприятие, которое оказывает востребованные и качественные услуги. По результатам интервью видно, что только 5 человек из 15 осознают, что задача персонала заключается в предоставлении качественных услуг и удовлетворении потребностей клиентов. Также малое количество ответов приходится на такие цели как «создание дополнительных рабочих мест», «повышение конкурентоспособности». Недостаточное понимание целей работы связано с тем, что у отеля «Московская горка» не сформирована миссия.

По мнению опрошенных, важнейшей ценностью работы отеля «Московская горка» является стабильность, значительно меньше ответов получено по таким параметрам как репутация, удовлетворенность клиентов, высокое качество обслуживания. Результаты ответа на данный вопрос показывают, что работники недостаточно осознают важность качества обслуживания для укрепления конкурентных позиций отеля «Московская горка» на рынке г. Екатеринбурга (см. таблицу 8).

Таблица 8

Основные ценности отеля «Московская горка» (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
Стабильность	12
удовлетворенность клиентов	6
репутация (имидж)	4
известность и достойное место на рынке	4
высокое качество	3
Итого	29

На основании данных опроса можно сделать вывод о том, что для совершенствования управления персоналом необходимо разработать миссию, сформулировать ценности и провести обучение персонала.

Для работников отеля «Московская горка» важнейшим стимулом является высокая заработная плата. Среди других важных стимулов отмечены стабильность, социальный пакет и карьерный рост. Остальные стимулы набрали примерное равное количество голосов (см. таблицу 9).

Таблица 9

Основные стимулы работы (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
высокая заработная плата	14
социальный пакет	8
стабильность	7
карьерный рост, развитие, самореализация	6
интересная работа	6
удобство расположения /график	5
поощрение, уважение коллег	5
возможность общения с людьми	5
Итого	56

Представленные данные опроса необходимо учитывать при разработке системы мотивации. Необходимо уделять особое внимание политике оплаты труда, созданию условий для реализации карьеры, обеспечения стабильных трудовых отношений.

Среди основных причин конфликтов опрошенные называют конфликты с руководителями. Можно сделать вывод, что такие конфликты возникают по причинам нарушений трудовой дисциплины (см. таблицу 10).

Таблица 10

Причины конфликтов в коллективе (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
непонимание со стороны начальства	8
нарушение дисциплины	5
неправильное распределение обязанностей	4
личные отношения с коллегами	3
низкая или несправедливая оплата труда	1
иное	1
Итого	22

Также конфликты возникают из-за того, что сотрудники «*неправильно поняли, за кем закреплены обязанности*» (И7). Основная причина конфликтов с клиентами связана с недостаточно высоким качеством обслуживания (см. таблицу 11).

Таблица 11

Причины конфликтов с клиентами (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
недостаточное качество обслуживания	9
непонимание иностранного языка	4
высокая стоимость обслуживания	4
длительное время ожидания	4
Итого	21

Типичные причины жалоб на персонал:

- несвоевременная уборка номера;
- отсутствие необходимых принадлежностей;
- неработающее оборудование, сантехника;
- шум на этаже или в соседних номерах;
- запах сигарет;
- хамство со стороны персонала (грубые высказывания, отсутствие приветствий);
- несоответствие цены качеству обслуживания.

Также у персонала возникают трудности при общении с клиентами из-за недостаточного знания иностранного языка. Эти данные необходимо

учесть при разработке рекомендаций по совершенствованию политики управления персоналом.

Одна из существенных проблем для работников – постоянный стресс на работе. Он связан с графиком работы, в том числе в ночное время, необходимостью контактировать с большим количеством людей, строгими требованиями.

При оценке удовлетворенности отдельными элементами кадровой политики опрошенные отметили, что в наибольшей степени их устраивает стабильность и занимаемая должность. Значительно меньше уровень удовлетворенности графиком работы, заработной платы, отношениями в коллективе. Из 15 опрошенных двое отмечают, что «планируют сменить место работы» (И5 и И8). В совокупности потенциальный уровень текучести можно оценить в 20%.

Как уже было отмечено, важнейшим стимулом для работников является уровень заработной платы. Для оценки уровня удовлетворенности заработной платы составлена таблица 12.

Таблица 12

Уровень удовлетворенности заработной платой (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
не устраивает	9
полностью устраивает	4
устраивает	1
абсолютно не устраивает	1
Итого	15

Как показывают данные таблицы, 60% опрошенных недовольны уровнем заработной платы. В 2015 г. заработная плата не повышалась. Однако уровень цен с 2014 г. вырос значительно, поэтому уровень удовлетворенности заработной платой низкий. Частично не устраивает сотрудников и система премирования (см. таблица 13). Большая часть работников рассчитывает на повышение оплаты труда, увеличение премии.

Таблица 13

Уровень удовлетворенности системой премирования (в абсолютных цифрах)

Варианты ответов	Количество ответов
скорее нет, чем да	8
да, полностью	4
скорее да, чем нет	1
Нет	1
затрудняюсь ответить	1
Итого	15

Полностью довольные порядком премирования примерно четверть опрошенных.

В заключении опроса предлагалось выдвинуть предложения по совершенствованию системы управления персоналом в отеле. По результатам опроса выделены следующие наиболее распространенные варианты ответов:

- *«необходимо повысить квалификацию персонала», «проводить обучение», «способствовать развитию и карьерному росту» (И3);*

- *«необходимо совершенствовать систему оплаты труда», «повышать заработную плату», «увеличить премию», «развивать мотивацию» (И6);*

- *«необходимо улучшить отношения в коллективе», «наладить взаимопонимание с коллегами, начальством» (И1);*

- *«улучшить график», «сделать работу менее тяжелой»; «бороться со стрессом» (И2).*

При анализе ответов по данному вопросу было выявлено, что некоторым работникам трудно сформулировать конкретные направления по улучшению системы управления персоналом. Часто высказывается просто фраза «улучшить работу», но что конкретно изменить, сотрудники затрудняются.

Таким образом, исследование позволило выявить ряд проблем и слабых сторон в системе управления персоналом отеля «Московская горка»:

- низкая удовлетворенность уровнем заработной платы;
- высокий уровень стрессов;
- недостаточно эффективная система адаптации (чаще всего опрошенные получали помощь от коллег, а не от службы управления персоналом;
- недостаточная осведомленность о целях и ценностях организации.

В заключении данного параграфа представляется необходимым добавить оценку отеля по мнению клиентов. По данным сайта www.tripadvisor.ru получены следующие оценки (см. таблицу 14).

Таблица 14

Оценка отеля клиентами (сайт TripAdvisor) (в абсолютных цифрах)

Оценка	Количество
Отлично	74
Очень хорошо	67
Неплохо	10
Плохо	3
Ужасно	2
Итого	165

Представленные данные показывают, что более половины гостей высоко оценивают работу отеля. Резко отрицательных отзывов всего два. Среди положительных оценок по работе персонала отмечены: «индивидуальный подход», «быстрое обслуживание», «вежливость», «приветливость». Среди основных замечаний: «попросили оформить анкету, но не выдали бонусную карту», «хамство охраны». Как правило, такие случаи единичны. С учетом того, что отзывы размещаются в Интернете, по каждому негативному отзыву проводится проверка, проводится работа с персоналом.

2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом отеля «Московская горка»

По представленным данным можно сделать вывод о том, что в целом управление и самим отелем, и персоналом имеет положительные стороны: большой опыт работы на рынке, известность, хорошая репутация. Отель «Московская горка» сотрудничает с системами бронирования, в том числе системой Booking. Это позволяет привлекать клиентов не только из России, но и из других стран. Качество обслуживания в целом оценивается клиентами хорошо. Отель удобно расположен в центре города. Коллектив стабилен, выполняет поставленные перед ним задачи.

В то же время в ходе исследования, анализа данных интервью были выявлены слабые стороны. У отеля не разработана миссия, ценности, что снижает эффективность работы персонала. Работники недостаточно хорошо знают иностранные языки. Исследование выявило недостаточно эффективную систему адаптации персонала, высокий уровень стрессов и конфликтов.

На рынке гостиничных услуг постоянно растет конкуренция. Для того, чтобы отель «Московская горка» продолжал привлекать клиентов, необходимо предпринять ряд мер по совершенствованию системы управления персоналом. Перечислим их.

1. Разработка миссии, системы корпоративных ценностей, обучение персонала. В настоящее время эти положения в отеле не разработаны. Как отмечают многие специалисты в сфере менеджмента, наличие разработанной миссии будет иметь мотивирующий эффект для работников¹. Предлагается сформулировать миссию и основные цели отеля «Московская горка» следующим образом.

Миссия - постоянно совершенствовать услуги с целью максимального удовлетворения потребностей гостей, способствовать развитию потенциала работников отеля и города Екатеринбурга

¹ *Белецкая Е.А.* Корпоративная культура в гостиничном предприятии: основные подходы//Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. № 25 С .017; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2016. - 572 с.

Цели:

- оказание услуг высокого качества;
- сохранение и развитие клиентской базы;
- формирование стабильного высококвалифицированного персонала;
- обеспечение роста выручки и прибыли.

Ценности:

- высокое качество обслуживания и стремление к совершенству;
- клиенториентированность;
- честность, дисциплина и добросовестность;
- профессионализм
- инновационность.

Ознакомление с миссией, ценностями может проводиться различными способами - общее собрание персонала организации с объявлением основных приоритетов организационной культуры, издание брошюры, содержащей указанную информацию, размещение информации на сайте гостиницы, формирование информационных папок для гостей в номерах.

Самым наглядным способом освещают и показывают корпоративную культуру гостиничного предприятия разного рода истории. То есть ключевые ценности, желательная ориентация и принципы поведения, характеризующие новую корпоративную культуру, обычно более четко доводятся до сведения слушателей посредством рассказов о поведении сотрудников, обладающих соответствующими качествами, чем каким-либо иным способом. Уроки приемлемого поведения в новой культуре, которые служащие извлекают из неоднократно услышанных историй, быстро и однозначно запечатлевают в их сознании желаемые ценности, атрибуты поведения и моральные принципы

Следовательно, желательно выбрать два-три случая или события, наглядно демонстрирующих те ценности, которые будут привнесены в будущую организационную культуру. У сотрудников они должны ассоциироваться с самой организацией так, чтобы принадлежность к ней

органически сочеталась с принятием иллюстрируемых ценностей. Форма подачи материала должна быть такой, чтобы в памяти закрепился моральный аспект рассказов. Тогда они станут более сильным средством доведения принципов новой культуры до сознания сотрудников, чем любое количество ее диаграммных изображений, перечней стратегических составляющих и др.

2. Внедрение системы наставничества. В настоящее время адаптацию персонала фактически осуществляют коллеги. Для того, чтобы этот процесс был более эффективным, предлагается разработать положение о наставничестве, ввести доплату наставникам. Это позволит также повысить удовлетворенность оплатой труда у наиболее опытных членов коллектива.

Основная цель данной программы – способствовать передаче профессионального опыта, адаптации молодежи, а также повышению престижа тех работников, которые имеют необходимые для предприятия знания и опыт.

Наставничество решает следующие задачи для бизнеса:

- сокращение затрат на подготовку работников;
- оптимизация процесса адаптации новых работников;
- сохранение уникальных знаний и опыта внутри компании;
- создание дополнительных стимулов и мотивации работников;
- снижение оттока квалифицированных кадров;
- укрепление корпоративной культуры.

Для того чтобы наставник мог эффективно выполнять свою функцию, он должен:

- обладать необходимыми знаниями и опытом;
- уметь передавать накопленные знания и опыт;
- хотеть это делать.

В данном контексте задача службы управления персоналом заключается в том, чтобы обеспечить компанию наставниками с перечисленными выше характеристиками. В рамках реализации данной

задачи на службу по управлению персоналом возлагаются функции по отбору наставников, их обучению и мотивации.

На этапе процесса отбора наставников необходимо определить наличие у наставника тех профессиональных знаний, умений и навыков, которые потребуются для передачи подопечному, а также желание и способности обучать других сотрудников. Учитывая тот факт, что наставник, обучая на собственном примере, по обыкновению выступает неким образцом для подопечного, важно также оценивать у кандидатов в наставники уровень его соответствия корпоративной культуре и ценностям компании. В процессе отбора потенциальных наставников должны как минимум участвовать сотрудники службы управления персоналом и непосредственные руководители потенциальных наставников.

При оценке уровня профессиональных знаний и навыков потенциального наставника далеко не всегда будет прослеживаться четкая взаимосвязь с уровнем должности и стажем работы сотрудника, поэтому автор не рекомендует полагаться только на эти характеристики при оценке кандидатов в наставники. В случае если в компании имеются четко определенные и измеримые показатели результативности деятельности потенциальных наставников, это облегчает задачу отбора наставников по критерию "высокий уровень профессионализма" (то есть "обладать необходимыми знаниями и опытом").

Также для отбора наставников по данному критерию можно использовать результаты профессионального тестирования; демонстрационные сессии, на которых наставники демонстрируют свое мастерство; специально разработанные тестовые задания, результаты профессиональных конкурсов и соревнований. Помимо перечисленных методов, можно просто положиться на экспертную оценку профессиональных качеств потенциального наставника, полученную у его непосредственного руководителя. Данный способ наименее трудоемкий, но и менее надежный, так как в этом случае возрастает риск субъективной оценки.

Оценить желание кандидата в наставники обучать других сотрудников можно в процессе несложного интервью. Выявить у кандидата в наставники способности к обучению других людей можно методом наблюдения за ним в процессе выполнения функции наставничества, взаимодействия с коллегами в процессе работы или предложив ему продемонстрировать фрагмент обучения какого-либо сотрудника выполнению определенного этапа работы.

К примеру, на некоторых крупных предприятиях для отбора кандидатов в наставники используются следующие критерии: наличие профессионального опыта и знаний в определенной предметной области, высокий уровень развития функциональных и корпоративных компетенций, достижение целевых значений выполнения ключевых показателей эффективности за последний отчетный период, отсутствие фактов нарушения трудовой дисциплины, способность передавать накопленный опыт и знания другим сотрудникам, стремление к развитию и обучаемость¹.

В отборе кандидатов в наставники участвуют непосредственный руководитель и сотрудники отдела подбора и обучения персонала. Обязательным условием является личное желание сотрудника быть наставником. Непосредственный руководитель оценивает достаточность профессионального опыта и знаний, уровень развития профессиональных компетенций, дисциплинированность и эффективность деятельности кандидата в наставники. Сотрудники отдела подбора и развития проводят интервью с кандидатом в наставники, в ходе которого определяют мотивацию и потенциал сотрудника к выполнению роли наставника, его соответствие ценностям компании, обучаемость, стремление к развитию и способности обучать других сотрудников. В другой компании телекоммуникационной отрасли для отбора кандидатов в наставники для подготовки новых сотрудников используются результаты периодического профессионального тестирования, результаты выполнения показателей

¹Карпова Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 7. С. 69.

эффективности, а также проводится экзамен, на котором наставникам необходимо продемонстрировать требуемый уровень владения профессиональными навыками.

После того как кандидаты в наставники отобраны, необходимо осуществить их обучение. В зависимости от целей и возможностей организации это может быть тренинг, дистанционный курс, семинар или какой-либо другой формат обучения. В процессе обучения наставников важно не только научить их технологии проведения наставничества, но и вдохновить на качественное выполнение функции наставника, познакомить с принятой в компании системой наставничества, разобрать типовые сложности при работе с подопечным, обучить методам предоставления развивающей обратной подопечному. Такой подход позволяет повысить эффективность работы наставников, а также стандартизировать процесс реализации наставничества.

Когда наставники уже обучены мастерству проведения наставничества, остается лишь обеспечить необходимый уровень их мотивации на качественное выполнение функции наставничества. В целях реализации данной задачи можно предложить следующие инструменты:

1. материальная мотивация, тесно привязанная к результатам успешной деятельности обученного подопечного. В частности, предлагается ввести наставнику ежемесячную доплату за наставничество в размере 20% от оклада, а также разовую премию в размере 50% в случае, если после прохождения обучения новичок сдал аттестационный экзамен на оценку «хорошо» или «отлично».

2. нематериальная мотивация за счет: культивирования статуса наставника; проведения конкурсов на лучшего наставника с последующим награждением памятной сувенирной продукцией; регулярного публичного

признания заслуг, предоставления возможности дополнительного обучения или дополнительных дней отдыха¹.

Способы контроля и оценки эффективности системы наставничества:

- 1) регулярный анализ обратной связи о процессе наставничества, получаемой от подопечных;
- 2) анализ уровня производительности труда обученных наставником подопечных;
- 3) анализ уровня профессиональной подготовки подопечных;
- 4) анализ результатов карты наставничества.

В целях методического сопровождения для наставника представлена карта наставничества, в которой будут четко указаны: знания и навыки, которые он будет передавать подопечному в процессе наставничества; сроки проведения наставничества. Это поможет наставнику правильно спланировать свою работу с подопечным, а также сделать процесс наставничества прозрачным как для самого наставника, так и для подопечного. Помимо этого, карта наставничества является отличным инструментом контроля и оценки эффективности процесса наставничества как для непосредственного руководителя, так и для сотрудников службы управления персоналом. При внедрении системы наставничества для сотрудников массовых специальностей автор рекомендует разработать карту наставничества, уже содержащую список базовых знаний и навыков, которые подопечному необходимо освоить в процессе обучения с наставником. Такой подход решает задачу унификации системы обучения и позволяет выровнять уровень базовой профессиональной подготовки сотрудников массовых специальностей.

3. Повышение эффективности управления стрессами и конфликтами. Стрессы и конфликты отрицательно воздействуют на работу персонала. Для снижения уровня конфликтов предлагается проводить кратковременные

¹Аксенова Н., Сипатов С. Как мотивировать наставника // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9. С. 84.

тренинги по командообразованию. В процессе тренингов должны быть смоделированы типовые ситуации. Желательно избегать проведения тренингов в периоды высокой загрузки – это касается как сезона, так и дней недели. Отчасти, сам тренинг является мотивирующим фактором – новые знания повышают стоимость сотрудника, обеспечивают ему развитие личностных навыков и, как следствие, дают больше возможностей для карьерного роста.

В таблице 15 обобщены разработанные предложения по совершенствованию управления персоналом отеля «Московская горка» и определен ожидаемый эффект.

Таблица 15

Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом отеля «Московская горка» и ожидаемый эффект

Рекомендация	Социальный эффект	Экономический эффект
Разработка миссии, системы корпоративных ценностей, обучение персонала	Улучшение качества обслуживания клиентов	Рост количества повторного проживания, увеличение выручки и прибыли
Внедрение системы наставничества	Улучшение процесса адаптации	Повышение производительности труда у новых работников Рост оплаты труда у работников со стажем за счет надбавки за наставничество
Повышение эффективности управления конфликтами и стрессами	Улучшение качества обслуживания клиентов Улучшение морального климата в коллективе	Снижение текучести кадров Снижение затрат на поиск и обучение персонала
Обучение сотрудников иностранным языкам за счет работодателя	Улучшение качества обслуживания иностранных гостей	Рост выручки за счет увеличения доли иностранных туристов

В преддверии чемпионата мира предлагается уделить особо внимание языковой подготовке. Работникам, успешно сдавшим квалификационный экзамен по иностранному языку, предлагается установить надбавку. Как

было отмечено в теоретической части, знание иностранного языка положительно влияет на оценку гостиницы при присвоении количества «звезд». Кроме того, знание языка поможет снизить уровень конфликтов при общении с иностранными гостями, улучшить качество и быстроту обслуживания. За счет знания иностранных языков персонал позволит сделать положения отеля на рынке г. Екатеринбурга более прочным.

По результатам проведенной диагностики можно сделать следующие выводы о сложившейся системе управления персоналом в отеле «Московская горка» и ее эффективности. Управление персоналом играет большое значение для современного отеля, так как от работы сотрудников зависит качество обслуживания, конкурентоспособность, удовлетворенность гостей и эффективность работы предприятия в целом.

Управление персоналом в гостинице осуществляет отдельная служба, которая ведет планирование, отбор и найм персонала, его обучение, развитие, мотивацию. Помимо службы управления персоналом в процесс вовлечены также руководитель и бухгалтерия, которая ведет начисление заработной платы.

Для оценки эффективности системы управления персоналом проведено интервью 15 работников по разработанной мной вопросов интервью. Исследование направлено на оценку основных подсистем управления персоналом. В результате исследования выявлены такие проблемы как низкая удовлетворенность уровнем заработной платы, высокий уровень стрессов, недостаточно эффективная система адаптации (чаще всего опрошенные получали помощь от коллег, а не от службы управления персоналом), недостаточная осведомленность о целях и ценностях организации.

Для того, чтобы улучшить систему управления персоналом, предложены следующие меры: разработка миссии, системы корпоративных ценностей, обучение персонала, внедрение системы наставничества, повышение эффективности управления конфликтами и стрессами,

проведение языковой подготовки. Работникам, успешно сдавшим квалификационный экзамен по иностранному языку, предлагается установить надбавку.

За счет реализации предложенных мер ожидается достижения положительного социального и экономического эффекта. Важными нематериальными результатами могут стать улучшение качества обслуживания клиентов, процесса адаптации, морального климата в коллективе. С экономической точки зрения прогнозируется рост количества повторного проживания, увеличение выручки и прибыли, повышение производительности труда у новых работников, рост оплаты труда у работников со стажем за счет надбавки за наставничество, снижение текучести кадров, снижение затрат на поиск и обучение персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленной целью в выпускной квалификационной работе систематизированы теоретические подходы к управлению персоналом в сфере гостеприимства, проведена диагностика системы управления персоналом в отеле «Московская горка» и разработаны рекомендации, которые направлены на повышение ее эффективности. По результатам проведенного исследования сделаны следующие выводы.

Управление персоналом современной гостиницы включает в себя планирование потребности в персонале, подбор и отбор персонала, оценку результативности труда, создание системы мотивации, обучения, развития персонала, обеспечение карьерного роста. Для оценки эффективности работы службы управления персоналом могут использоваться различные методы: расчет коэффициентов, балльная оценка, анкетирование.

Во второй главе работы представлены результаты диагностики системы управления персоналом отеля «Московская горка». Отель расположен в городе Екатеринбурге, имеет статус 4 звезды. За 2016 г. выручка отеля незначительно возросла. Численность гостей осталась практически на том же уровне. Основную часть контингента составляют деловые туристы, которые приезжают в Екатеринбург в командировку. Клиентов привлекает удобное расположение, сравнительно доступные цены, а также возможность проводить конференции и встречи в гостинице.

Управление персоналом в гостинице осуществляет отдельная служба, которая ведет планирование, отбор и найм персонала, его обучение, развитие, мотивацию. Помимо службы управления персоналом в процесс вовлечены также руководитель и бухгалтерия, которая ведет начисление заработной платы.

Для оценки эффективности системы управления персоналом проведен опрос 15 работников на основе разработанного автором инструмента. Интервью было направлено на оценку основных подсистем управления

персоналом. В результате выявлены такие проблемы как низкая удовлетворенность уровнем заработной платы, высокий уровень стрессов, недостаточно эффективная система адаптации (чаще всего опрошенные получали помощь от коллег, а не от службы управления персоналом), недостаточная осведомленность о целях и ценностях организации.

Для того, чтобы улучшить систему управления персоналом, предложены следующие меры. Во-первых, необходимо разработать миссию, систему корпоративных ценностей и провести обучение персонала. За счет данной меры ожидается улучшение качества обслуживания клиентов, рост количества повторного проживания. Персонал будет осведомлен об основных приоритетах работы гостиницы и станет их разделять.

Во-вторых, предлагается внедрение системы наставничества. За счет этого возможно улучшить систему адаптации персонала, снизить уровень текучести. Для наставников необходимо ввести надбавку, что будет способствовать росту заработной платы.

В-третьих, выявлен высокий уровень стрессов и конфликтов. Такая ситуация типична для сферы гостеприимства. Предлагается проводить мотивационные тренинги. Они могут способствовать снятию стрессов, улучшению взаимопонимания в коллективе.

В-четвертых, в преддверии чемпионата мира предлагается уделить особое внимание языковой подготовке. Работникам, успешно сдавшим квалификационный экзамен по иностранному языку, предлагается установить надбавку. Знание языка поможет снизить уровень конфликтов при общении с иностранными гостями, улучшить качество и быстроту обслуживания.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Трудовой кодекс Российской Федерации*" от 30.12.2001 № 197-ФЗ // *Собрание законодательства РФ*. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
2. *Об основах туристской деятельности в Российской Федерации*: Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (в ред. Федерального закона от 03.05.2012 № 47-ФЗ) // *Российская газета*. 1996. 3 декабря. № 231.
3. *Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями*": Приказ Минкультуры России от 11.07.2014 № 1215 // *Российская газета*" (специальный выпуск). 2015. № 24/1.
4. *Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц"* (Зарегистрировано в Минюсте России 26.05.2015 № 37395): Приказ Минтруда России от 07.05.2015 № 282н.
5. *Аксенова Н., Сипатов С. Как мотивировать наставника* // *Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом)*. 2012. № 9. С. 84.
6. *Алексеев В.В. Заемный труд в гостинице* // *Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение*. 2016. № 2. С. 52 - 54.
7. *Альбицкая И., Косяков А. Эффективный режим работы в условиях кризиса* // *Кадровая служба и управление персоналом предприятия*. 2016. № 7. С. 81 - 90.
8. *Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие* / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с.
9. *Баумгартен Л.В. Обеспечение менеджмента гостиниц на основе стандартов организации* // *Туризм: право и экономика*. 2014. № 1. С. 15 - 19.

10. *Беккер Г.* Человеческое поведение: экономический подход. - Москва: ГУ ВШЭ, 2003. – 670 с.
11. *Белецкая Е. А.* Корпоративная культура в гостиничном предприятии: основные подходы // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. № 25 С. 017-021.
12. *Вакуленко, Р.Я.* Управление гостиничным предприятием: учебное пособие / Р.Я. Вакуленко, Е.А. Кочкурова. - Москва: Логос, 2008. - 320 с.
13. *Воронин В.,* *Ионцева М.* Оценка эффективности работы HR-службы // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 8. С. 76 - 83; № 9. С. 68 - 76.
14. *Герш М.В.* Ключевые показатели эффективности // Отдел кадров коммерческой организации. 2016 № 10. С. 61 - 66.
15. *Данилина, Е.И.* Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 208 с.
16. *Джабазян Е.Л.* Организуем работу персонала гостиницы // Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение. 2016. № 4. С. 61 - 73.
17. *Зайцева Н. А.* Использование ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы с кадрами на предприятиях индустрии туризма // Сервис в России и за рубежом. 2011. № 2 С.40-46.
18. *Зайцева Н. А.* Особенности стимулирования персонала в гостиницах: российский и зарубежный опыт // Сервис в России и за рубежом. 2013. № 7 С.64-71.
19. *Зайцева Н.А.* Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие. Н. А. Зайцева. Москва: форум НИЦ Инфра-М, 2013. — 416 с.
20. *Иванова-Швец, Л.Н.* Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе: учебно-практическое пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.В. Дмитриев. - Москва: Евразийский открытый институт, 2011. - 111 с.

21. *Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А., Свистунов В.М.* Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с.
22. *Иванцевич Дж.М., Лобанов, А.А.* Человеческие ресурсы управления / М. Иванцевич; Москва: Дело, 2016. – 288 с.
23. *Инграм, Х.* Гостиничный бизнес: учебник / Х. Инграм, С. Медлик ; пер. А.В. Павлов. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 240 с.
24. *Карпова Т.* Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 7. С. 67 - 72.
25. *Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.* Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012.64 с.
26. *Котова С.* Гостиничная услуга: стандартизированный или персонифицированный продукт? // СПС КонсультантПлюс. 2016.
27. *Кроленко Л. А.* Анализ проблем в сфере подготовки кадров для индустрии туризма // Человек и общество. 2011. № 2 С.158-162.
28. *Лукинова Л.Г.* Дополнительные выплаты персоналу гостиниц и отелей // Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение. 2014. N 5. С. 44 - 52.
29. *Макринова Е.И., Трунова С.Е.* Обучающаяся организация как современная концепция развития персонала гостиницы // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 6 С.410.
30. *Маслов Е. В.* Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. № 1 С.73-90
31. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. - Москва: Вильямс, 2016. - 572 с.

32. *Мысова О. С.* Специфика управления персоналом как подсистемы гостиничного менеджмента // Вестник КемГУ. 2015. №1-4 (61) С.230-234.
33. *Николенко П. Г., Ключева Ю. С.* Инновационные подходы к управлению персоналом гостинично-ресторанных комплексов // Вестник АГАУ. 2015. №5 (127) С.157-165.
34. *Никольская Е.Ю., Шкуропат М.* Методика антикризисного управления персоналом в индустрии гостеприимства // Инновационная наука. 2015. № 3 С.34-36.
35. *Никольская Е.Ю., Зайцева А.А.* Современные методы оценки качества на предприятиях индустрии гостеприимства // CETERIS PARIBUS. 2015. № 4 С.75-79
36. *Организация гостиничного бизнеса: учебное пособие / В.С. Варивода, Ю.М. Елфимова, К.Ю. Михайлова, Я.А. Карнаухова - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2015. - 167 с.*
37. *Павлова М., Никольская Е.Ю.* Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства // Инновационная наука. 2016. № 3-1 (15) С.175-182.
38. *Перова А.А.* Методы оценки эффективности службы управления персоналом организации // Инновационная наука. 2015. № 12-1 С. 217-219.
39. *Плотницкая М. Р.* Понятие «Персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2013. №1 (21) С. 56-62.
40. *Разгуляев В.* Адаптация нового сотрудника в компании // Консультант. 2014. № 9. С. 27 - 30.
41. *Райли М.* Управление персоналом в гостеприимстве: учебник / М. Райли. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 191 с.

42. *Савчишкина Е. П.* Система управления персоналом залог эффективной деятельности организаций сферы гостеприимства // *Пространство экономики.* 2009. № 3-3 С.82-85.
43. *Самойлюк Т. А.* Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности управления персоналом // *Интерэкспо Гео-Сибирь.* 2015. № 2 С. 151-155.
44. *Селюков М. В., Рогова А. В.* Целевое развитие персонала как фактор успешной деятельности организаций в сфере гостеприимства // *Современные проблемы науки и образования.* 2012. № 4 С.154.
45. *Смагина В. В., Чернышова О. Ю.* Базовые компоненты модели опережающего управления // *Социально-экономические явления и процессы.* 2013. №10 (056) С.106-110.
46. *Степаненко Д. О.* Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации // *Вестник ОГУ.* 2012. № 8 (144) С.80-85.
47. *Удовидченко Р.С., Киреев В.С.* Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала // *Современные проблемы науки и образования.* 2014. № 6 С.632.
48. *Уокер Д.* Управление гостеприимством: Вводный курс: учебник / Д. Уокер; пер. В.Н. Егоров. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 880 с.
49. *Управление человеческими ресурсами в европейском гостиничном бизнес: учебное пособие* - Москва: Финансы и статистика, 2014. - 118 с.
50. *Ушаков Р.Н.* Организация обеспечения безопасности гостиницы: учебное пособие / Р.Н. Ушаков, Н.Л. Авилова. – Москва: Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 139 с.
51. *Федоренко А.В, Шевченко Е.П.* Актуальные вопросы управления персоналом в гостиничном бизнесе // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.* 2014. №1 (85) С.150-153.

52. *Шоул Д.* Первоклассный сервис как конкурентное преимущество Achieving Excellence Through Customer Service / Д. Шоул; под ред. В. Григорьевой; пер. И. Евстигнеева. - 8-е изд. - Москва: Альпина Паблшер, 2016. - 347 с.

53. *Шульгина Е.,* Ключников С. Практикум разработки и внедрения ССП и КРІ // Кадровик.ру. 2014. № 3. С. 66 - 73.

54. *Деловой* квартал, Анализ рынка гостиничного бизнеса Екатеринбурга за 5 лет [Электронный ресурс] // <http://ekb.dk.ru/news/analiz-rynka-gostinichnogo-biznesa-ekaterinburga-za-pyat-l>.

55. *Мировой* Атлас Данных Прямой вклад туризма в ВВП - Туризм, прямой вклад в ВВП (доля, %) [Электронный ресурс] // <http://knoema.ru/atlas/topics>.

56. *Московская горка,* Организационная структура отеля, %) [Электронный ресурс] <http://www.mosgorka.ru.et-236748423>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

КРИТЕРИИ БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦ И ИНЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ¹

№ п/п	Требование	Кол-во баллов
1	2	3
1.	Квалификационные требования	
1.1	Требования к уровню образования:	
1.1.1.	Наличие высшего профессионального образования для руководителей высшего и среднего звена управления средства размещения.	1
1.1.2.	Наличие среднего профессионального образования для обслуживающего персонала средства размещения	1
1.1.3.	Количество руководящих работников высшего и среднего звена управления средства размещения, имеющих высшее профессиональное образование в сфере гостеприимства:	
	- 25%	1
	- 50%	2
	- 60%	3
	- 75 %	4
	- более 75%	5
1.2.	Требования к стажу работы:	
	Стаж работы для руководителя высшего звена управления средства размещения - не менее 3-х лет на руководящей позиции начальника любой службы.	1*
	Стаж работы для руководителей среднего звена управления средства размещения - не менее 3-х лет на позиции старшего смены или супервайзера.	1*
	Требования к повышению квалификации персонала средства размещения:	
	Переподготовка или повышение квалификации руководителей высшего и среднего звена - не реже 1 раза в 3 года	1*
	Переподготовка или повышение квалификации обслуживающего персонала - не реже 1 раза в 3 года	1
2.	Требования к знанию иностранных языков:	
	Знание персоналом средства размещения иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения служебных обязанностей	

¹ Приказ Минкультуры России от 11.07.2014 № 1215 "Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями" // Российская газета" (специальный выпуск). 2015. № 24/1

	одного на уровне разговорной речи (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами средств размещения в этом регионе) для директора или управляющего гостиницей;	1
	разговорный уровень владения языком для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями;	2
	знание не менее двух иностранных языков для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями (один иностранный язык - свободное владение);	3
	знание не менее двух иностранных языков на уровне разговорной речи (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами средств размещения в этом регионе) для директора или управляющего средства размещения и двух иностранных языков (один - свободное владение) для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями;	4
	знание не менее двух иностранных языков на уровне разговорной речи (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами средств размещения в этом регионе) для директора или управляющего средства размещения и минимум двух иностранных языков - свободное владение для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями.	5
	Требования, предъявляемые к персоналу средства размещения	
2.1.	Знание и соблюдение должностных инструкций, правил внутреннего распорядка;	1
2.2.	Знание и соблюдение Стандартов предприятия и технологий обслуживания в части:	
	внешнего вида сотрудников;	1
	поведения сотрудников;	1
	техники безопасности;	1
	технологий обслуживания в различных службах средства размещения (службы приема и размещения, питания, номерного фонда)	1
2.3.	Знание и соблюдение санитарно-эпидемиологических норм и правил;	1
2.4.	Знание и соблюдение правил пожарной безопасности;	1
2.5.	Знание и соблюдение инструкций о действиях в чрезвычайных ситуациях;	1
2.6.	Умение оказать первую помощь в ЧС;	1
2.7.	Знание требований нормативных документов на услуги средств размещения;	1
2.8.	Знание и умение работать с используемыми в различных службах средства размещения компьютерными системами	1

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ИНСТРУМЕНТ ИССЛЕДОВАНИЯ-АНКЕТА

Анкета

Уважаемые респонденты, просим вас ответить на вопросы данной анкеты в целях улучшения системы управления персоналом отеля «Московская горка»

1. Как давно Вы работаете в сфере гостеприимства (выберите один вариант ответа)?

- 1) менее 1 года
- 2) от 1 года до 5 лет
- 3) от 5 до 10 лет
- 4) более 10 лет

2. Как давно Вы работаете в отеле «Московская горка» (выберите один вариант ответа)?

- 1) менее 1 года
- 2) от 1 года до 5 лет
- 3) от 5 до 10 лет
- 4) более 10 лет

3. Как Вы узнали о вакансии в данном отеле (выберите один вариант ответа) ?

- 1) из печатных СМИ
- 2) в кадровом агентстве
- 3) в службе занятости
- 4) на сайте организации
- 5) от знакомых

4. Какую Вы занимаете должность?

5. Нуждались ли Вы в процедурах адаптации к данному месту работы (выберите один вариант ответа)?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

6. Что помогало Вам в адаптации (можно выбрать несколько вариантов ответа)?

- 1) изучение документов и стандартов
- 2) инструктаж
- 3) наставничество
- 4) помощь коллег

7. Как много времени Вам понадобилось, чтобы адаптироваться (выберите один вариант ответа)?

- 1) 1 месяц

- 2) 2-3 месяца
- 3) до полугода
- 4) год

8. Какие методы использовались при проведении отбора (выберите один вариант ответа)?

- 1) анализ документов
- 2) интервью /собеседование
- 3) анкетирование
- 4) тесты

9. Через какой период времени вы смогли уверенно чувствовать себя на новом месте и выполнять свои обязанности (выберите один вариант ответа)?

- 1) сразу же
- 2) через месяц
- 3) через два - три месяца
- 4) более чем через три месяца

10. Как Вы считает, каковы основные цели работы отеля «Московская горка» (выберите несколько вариантов ответов)?

- 1) получение прибыли
- 2) удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах
- 3) создание дополнительных рабочих мест
- 4) повышение конкурентоспособности
- 5) выживание

11. Как Вы думаете, каковы основные ценности отеля «Московская горка»?

- 1) репутация (имидж)
- 2) удовлетворенность клиентов
- 3) известность и достойное место на рынке
- 4) стабильная работа
- 5) высокое качество
- 6) у компании нет ценностей

12. Что входит в Ваши должностные обязанности?

13. На Ваш взгляд, что для Вас является главным стимулом в работе (выберите один вариант ответа)?

- 1) высокая заработная плата
- 2) социальный пакет
- 3) стабильность
- 4) карьерный рост, развитие, самореализация
- 5) удобство расположения /график
- 6) поощрение, уважение коллег
- 7) интересная работа
- 8) возможность общения с людьми

14. Проходили ли Вы обучение в период работы (выберите один вариант ответа)?

1) да (укажите, какое)

2) нет

15. Какие программы обучения Вам необходимы?

16. Какую должность Вы хотели бы занимать через 3 года?

17. По каким у Вас причинам возникают проблемные ситуации, конфликты на работе?

1) личные отношения с коллегами

2) непонимание со стороны начальства

3) неправильное распределение обязанностей

4) низкая или несправедливая оплата труда

5) нарушение дисциплины

18. По каким причинам у Вас возникают проблемные ситуации, конфликты с клиентами?

1) недостаточное качество обслуживания

2) непонимание иностранного языка

3) высокая стоимость обслуживания

4) длительное время ожидания

19. Как часто Вы испытываете стресс на работе (выберите один вариант ответа)?

1) очень часто

2) часто

3) редко

4) совсем не испытываю

20. Что Вас больше всего устраивает в Вашей работе (выберите несколько вариантов ответа)?

1) должность

2) условия труда

3) график работы

4) перспектива развития /роста

5) стабильность

6) заработная плата

7) отношения с коллегами

8) отношения с клиентами

9) отношения с руководителем

21. Что Вас больше всего не устраивает в Вашей работе (выберите несколько вариантов ответа)?

- 1) должность
- 2) условия труда
- 3) график работы
- 4) отсутствие перспективы развития
- 5) нестабильность
- 6) заработная плата
- 7) отношения с коллегами
- 8) отношения с клиентами
- 9) отношения с руководителем
- 10) стрессы

22. Какое высказывание больше соответствует Вашим планам (выберите один вариант ответа):

- 1) я планирую продолжить работу в этой организации
- 2) я буду искать новую работу с лучшими условиями
- 3) затрудняюсь ответить

23. Как Вы считает, что можно улучшить в работе службы управления персоналом?

1)

2)

3)

24. Как бы Вы оценили уровень своей заработной платы (выберите один вариант ответа)?

- 1) полностью устраивает
- 2) устраивает
- 3) не устраивает
- 4) абсолютно не устраивает

25. Какую заработную плату Вы считаете справедливой для Вашей должности?

26. Устраивает ли Вас система премирования (выберите один вариант ответа)?

- 1) да, полностью
- 2) скорее да, чем нет
- 3) скорее нет, чем да
- 4) нет

27. Должность _____

28. Возраст

- 1) до 20 лет
- 2) от 20 до 30 лет
- 3) от 30 до 40 лет
- 4) от 40 до 50 лет

5) от 50 до 60 лет

6) старше 60 лет

29. Стаж работы

30. Пол

31. Образование

1) среднее

2) среднее профессиональное

3) высшее

32. Семейное положение

33. Есть ли дети

1) да

2) нет

Спасибо за Ваши ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА ДЛЯ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА «МОСКОВСКАЯ ГОРКА»

Содержание тренинговой программы:

1. Формирование у персонала ориентации на гостя
2. Откуда появляются претензии возражения, и что за ними скрывается — возражения глазами Гостей
3. Принятие возражений. Основные ошибки при принятии возражений
4. Формулы корректного отказа – учимся отстаивать позицию гостиницы.
5. Симптомы «плохого» сервиса – ошибки, совершаемые персоналом при работе с возражениями посетителей
6. Типы претензий и возражений: справедливая критика, несправедливая критика, провоцируемые конфликты
7. Необходимость приветствия возражений
8. Алгоритм ответа на любое возражение Гостя (4 шага)
9. Способы уточнения у Гостя его претензии
10. Приветствие возражений. Чем могут быть полезны претензии и жалобы гостиницы.
11. Извинения — выражение сожаления персоналом
12. Управление возражениями и недовольством Гостя
13. Учимся аргументировать свои объяснения Гостям наиболее убедительно
14. Модели работы со стандартными претензиями и возражениями
Методы урегулирования конфликтов, если ситуация не может быть решена без привлечения третьих лиц

15. Десять шагов менеджера к эффективному урегулированию конфликтных ситуаций

16. Способы управления собственным состоянием

17. Способы улучшения атмосферы внутри коллектива

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ХАРАКТЕРИСТИКА ИНТЕРВЬЮИРОВАННЫХ ОТЕЛЯ «МОСКОВСКАЯ ГОРКА»

1) Интервьюированный № 1:

- Должность: бухгалтер;
- Возраст: от 40 до 50 лет;
- Стаж работы: 15 лет;
- Пол: женский;
- Образование: высшее;
- Семейное положение: замужем, трое детей.

2) Интервьюированный № 2:

- Должность: кадровый работник;
- Возраст: от 20 до 30 лет;
- Стаж работы: 6 лет;
- Пол: женский;
- Образование: среднее профессиональное;
- Семейное положение: не замужем.

3) Интервьюированный № 3:

- Должность: повар;
- Возраст: от 20 до 30 лет;
- Стаж работы: 5 лет;
- Пол: мужской;
- Образование: среднее профессиональное;
- Семейное положение: женат, двое детей.

4) Интервьюированный № 4:

- Должность: повар;
- Возраст: от 40 до 50 лет;
- Стаж работы: 12 лет;

- Пол: мужской;
- Образование: высшее;
- Семейное положение: женат, четверо детей.

5) *Интервьюированный № 5:*

- Должность: администратор;
- Возраст: от 20 до 30 лет;
- Стаж работы: 6 месяцев;
- Пол: мужской;
- Образование: среднее профессиональное;
- Семейное положение: холост.

6) *Интервьюированный № 6:*

- Должность: администратор;
- Возраст: от 20 до 30 лет;
- Стаж работы: 3 года;
- Пол: мужской;
- Образование: среднее специальное;
- Семейное положение: женат, один ребенок.

7) *Интервьюированный № 7:*

- Должность: администратор;
- Возраст: от 20 до 30 лет;
- Стаж работы: 2 года;
- Пол: женский;
- Образование: среднее специальное;
- Семейное положение: не замужем.

8) *Интервьюированный № 8:*

- Должность: бармен;
- Возраст: от 30 до 40 лет;
- Стаж работы: 6 лет;
- Пол: мужской;
- Образование: высшее;

- Семейное положение: женат, двое детей.

9) Интервьюированный № 9:

- Должность: бармен;
- Возраст: от 20 до 30 лет;
- Стаж работы: 4 года;
- Пол: мужской;
- Образование: среднее профессиональное;
- Семейное положение: холост.

10) Интервьюированный № 10:

- Должность: швейцар;
- Возраст: от 20 до 30 лет;
- Стаж работы: 3 года;
- Пол: мужской;
- Образование: среднее профессиональное;
- Семейное положение: холост.

11) Интервьюированный № 11:

- Должность: швейцар;
- Возраст: от 30 до 40 лет;
- Стаж работы: 6 лет;
- Пол: мужской;
- Образование: высшее;
- Семейное положение: женат, один ребенок.

12) Интервьюированный № 12:

- Должность: горничная;
- Возраст: от 30 до 40 лет;
- Стаж работы: 6 лет;
- Пол: женский;
- Образование: высшее;
- Семейное положение: замужем, двое детей.

13) Интервьюированный № 13:

- Должность: горничная;
- Возраст: от 20 до 30 лет;
- Стаж работы: 1 год;
- Пол: женский;
- Образование: среднее профессиональное;
- Семейное положение: замужем, один ребенок.

14) Интервьюированный № 14:

- Должность: горничная;
- Возраст: от 20 до 30 лет;
- Стаж работы: 2 года;
- Пол: женский;
- Образование: среднее профессиональное;
- Семейное положение: не замужем.

15) Интервьюированный № 15:

- Должность: горничная;
- Возраст: от 20 до 30 лет;
- Стаж работы: 4 года;
- Пол: женский;
- Образование: среднее профессиональное;
- Семейное положение: замужем, один ребенок.