

Министерство науки и высшего образования 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

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра по
направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение
(по отраслям) профилю
подготовки «Сервис» профилизации «Туризм и
гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 514

Екатеринбург 2019
Министерство науки и высшего образования 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:
Заведующий кафедрой социологии
и социальной работы
_____ Л.Э. Панкратова

« ____ » _____ 2019 г.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра по
направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение
(по отраслям) профилю
подготовки «Сервис» профилизации «Туризм и
гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 514

Исполнитель:

студентка группы ЗТГС-511

К. Н. Плечева

Руководитель: доцент

кафедры социологии и

социальной работы,

кандидат социологических наук, доцент

О. И. Власова

Нормоконтролер:

старший преподаватель кафедры

социологии и социальной работы

В.С. Куимов

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 69 страницах, содержит 31 источник литературы, а также 3 приложения на 14 страницах.

Ключевые слова: ГОСТИНИЦА, ГОСТИНИЧНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ОТЕЛЬ, ПЕРСОНАЛ, ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, МОТИВАЦИЯ.

Объектом работы является управление персоналом на гостиничном предприятии.

Предметом работы выступают проблемы управления персоналом на гостиничном предприятии.

Цель работы — проанализировать проблему управления персоналом в отеле Radisson Blu.

Работа посвящена проблемам управления персонала на гостиничном предприятии. Во введении раскрыта актуальность темы, степень ее научной разработанности, практическая значимость работы, дана общая характеристика использованных в работе методов анализа и сбора эмпирической информации, сформулированы цели, задачи, определен объект и предмет дипломной работы.

В первой главе исследуется роль эффективной системы управления персоналом на современном этапе развития общества, анализируется сущность понятия управление персоналом.

Во второй главе анализируется деятельность гостиницы, проводится анализ структуры персонала. Помимо этого, исследуется уровень мотивации персонала и характеризуется внутренний микроклимат организации, анализируются основные недостатки управления персоналом и предлагаются методы решения проблемы.

В третьей главе анализируются виды тестов, их особенности, принципы составления. Составляется тест по теме дипломной работы: «Проблемы управления персоналом гостиничного предприятия».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 Персонал: подходы к определению, классификация, особенности управления.....	7
1.2 Специфика управления персоналом в сфере гостиничного бизнеса.	18
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОТЕЛЕ RADISSONBLU ЗА 2014-2016 Г.Г.....	26
2.1 Характеристика управления персоналом в отеле Radisson Blu. Оценка уровня мотивации персонала.....	26
2.2 Рекомендации по улучшению процесса управления персоналом в гостинице RadissonBlu	38
3. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ТЕСТА ПО ТЕМЕ: «ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	55
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Инструмент исследования.....	57
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Положение по обучению и повышению квалификации ООО «ОтельСтрой».....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Ключ к тесту	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования

Российская экономика находится в кризисном состоянии, а одной из причин этого является недостаточный уровень мобильности человеческих ресурсов, неспособность систем управления адаптироваться к постоянным изменениям.

Зачастую для успеха компании большое значение имеет эффективное управление человеческими ресурсами. К сожалению, в нашей стране культура управления персоналом еще далека от мирового уровня. Стоит больше уделять внимание проблемам, связанным не только с самими кадрами, но с их управлением. Во многом корень проблем кроется в неэффективном стимулировании к работе.

В научной литературе часто уделяют внимание системе управления персоналом, однако, на деле эти подходы не всегда применяются, как и не принимается во внимание инвестирование в человеческие ресурсы. Из этого следует вывод, что большую роль в успешности предприятия играет способность руководства правильно организовывать работу своего персонала, мотивировать и стимулировать к плодотворной и качественной работе. Чтобы они не просто выполняли свои обязанности, а видели в этом цель и дальнейшую перспективу развития.

Степень разработанности:

В настоящее время разработано и используется в практической деятельности большое количество мотивационных моделей в управлении персоналом, авторы которых хорошо известны (А.Маслоу, Ф.Герцберг, С.Кэрролл, Т.Митчелл, Э.Лоулер, Л.Портер, Э.Мэйо, М.Грегор, Ф.Тейлор, А.Макаренко, Д.Моутон, В. Андреев и тд), которые доказали необходимость применения той или иной модели в теоретическом и в практическом аспектах.

Объект: управление персоналом на гостиничном предприятии.

Предмет: проблемы управления персоналом на гостиничном предприятии.

Цель: проанализировать проблемы управления персоналом в отеле RadissonBlu.

Задачи:

1. Проанализировать понятия персонала, его сущность, рассмотреть виды гостиничных предприятий.

2. Рассмотреть специфику управления персоналом в сфере гостиничного бизнеса, выявить типовые проблемы управления персоналом.

3. Представить особенности управления в отеле RadissonBlu, провести оценку уровня мотивации персонала.

4. Разработать рекомендации по улучшению процесса управления персоналом.

5. Представить методическую разработку теста по теме: «Проблемы управления персоналом гостиничного предприятия».

Эмпирическая база исследования проблем управления персоналом гостиничного предприятия включает в себя:

- статистические данные: результаты собственных исследований (анкетирование: оценка уровня мотивации, внедренная в отеле RadissonBlu, анализ документов отеля: движение персонала в гостинице, возрастная структура персонала)

Практическая значимость данной дипломной работы заключается в составлении рекомендаций по совершенствованию процесса управления персоналом в отеле RadissonBlu.

Результатом всего исследования является разработанная система мероприятий по выявлению проблем и улучшению системы управления персоналом, а также отработке практических навыков педагогического характера.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Персонал: подходы к определению, классификация, особенности управления

Главным вопросом в дипломной работы являются проблемы управления персоналом. Поэтому начнем с анализа самого термина «персонал».

Персона – от латинского – *personalis* личность.

Введение термина «персонал» как множественного числа слова «персона» вместо терминов «кадры», «штатные единицы» отражает восприятие персонала как главного достояния организации в силу уникальности его качеств и возможностей¹².

Рассмотрим два определения термина «персонал».

1. Персонал – «это совокупность работников в организации, чей труд способствует получению конечной продукции, производству работ, услуг, независимо от формы и характера трудовых отношений между работником и организацией»;

2. Персонал – «это работники всех категорий, труд которых интегрирован в общие трудозатраты организации и на оплату которого расходуются учитываемые средства организации³».

В своей работе я руководствуюсь вторым определением постольку, поскольку оно больше соответствует принципу «равновесие между качеством и количеством», что означает соответствие количества работников качеству выполняемого труда.

¹ Золотогоров В.Г. Экономика: энциклопедический словарь. М.: Интерпрессервис, 2003. С.152

³ *Управление персоналом: учебник для вузов.* М.: ЮНИТИ, 2003. С.39

Главным признаком, определяющим персонал, является наличие трудовых отношений с работниками, закрепляющиеся договором труда.

В современном мире персонал в организации рассматривают с 4-х позиций:

1. Персонал как совокупность живых существ, обладающих определенными психофизическими различиями и потребностями. Требования персонала к организации(режим труда, безопасность труда, высокий уровень з/п и т. д.)¹.

2. Персонал как совокупность личностей (требования работника как личности: содержание труда, высокий статус профессии, высокий личный статус в организации).

3. Персонал как совокупность субъектов производственных функций(требования работников: наличие функциональных задач; наличие ресурсов; наличие технологии процессе работы и т. д.)

4. Персонал как сообщество граждан «патриотов» организации, носителей составляющей корпоративной культуры (требования работников – наличие миссии;Цели и стратегии организации; действия руководства по формированию и поддержанию корпоративных культур)².

Персонал состоит из:

- штатные работники;
- совместители,
- работники, работающие на основе гражданско-правовых договоров.

Персонал – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку:

- является одушевлением, в отличие от других факторов

¹ Электронная библиотека[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://zna4enie.ru>

² Управление персоналом: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2003. С.58

производства;

- имеет возможность самостоятельно принимать решения;
- обладает способностью к творчеству;
- критически оценивает предъявляемые к нему требования; П имеет субъективные интересы;
- чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которые неопределена.

Для классификации персонала используют разные подходы. До сих пор применяется разделение персонала на категории, такие как: производственный персонал – рабочие, и управленческий персонал – служащие¹.

Рабочими принято называть людей, в деятельности которых присутствует ручной труд. Их можно разделить на:

- основной персонал
- вспомогательный персонал

По степени квалификации выделяют следующие группы производственного персонала (рабочих):

- высококвалифицированные рабочие, окончившие средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года;
- квалифицированные рабочие, окончившие технические училища или прошедшие производственное обучение в течении 6-24 месяцев;
- малоквалифицированные рабочие, прошедшие производственную подготовку в течении 2-5 месяцев;
- неквалифицированные рабочие, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель¹.

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Гардарики, 2000. С.296

Также, выделяют механизированных рабочих и рабочих ручного труда. Исходя из этого они делятся на: работников, выполняющих работу при помощи автоматов, при помощи машин, вручную.

Рабочие разделяются по формам оплаты труда, стажу, профессиям, возрасту.

Каждая степень квалификации рабочего отражается в тарифном разряде. Это значит, что наиболее высокий разряд соответствует наиболее высокая квалификация.

Младший персонал по обслуживанию также относится к рабочим. Сюда можно отнести водителей личных автомобилей вышестоящих по должности, уборщики помещений.

Управленческий персонал (служащие) – «персонал занятый преимущественно умственным, квалифицированным трудом. К служащим относится совокупность административно-управленческого, инженернотехнического и обслуживающего персонала²».

Главная особенность в управлении персоналом является роль личности работника. В современном мире мы используем совершенно новый подход в управлению, который осуществляется путем таких процессов как:

- 1) создание философии управления персоналом;
- 2) создание современных служб управления персоналом;
- 3) применение новых технологий в управлении персоналом;
- 4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности³.

¹ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. М.: Экоперспектива, 2006. С.99

² Управление персоналом: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2003. С.148

³ Соломатина Н.А. Управление организацией: учебник. М.: Инфа-М, 2011. С.63

Философия управления персоналом - это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. При этих условиях важное значение приобретает мотивация труда сотрудников фирмы. Для добросовестного и качественного исполнения своих обязанностей работник должен быть хорошо мотивирован и заинтересован в работе.

Мотивация рассматривается здесь в двух ключах: внутренняя и внешняя (создание стимулов), которые побуждают сотрудника достигать цель с максимальным эффектом. Основываясь на современные теоретические подходы, мотивацию рассматривают как силу человеческого поведения, во главе которой находится взаимосвязь потребностей, целей и мотивов человека¹.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Для того чтобы составить общую характеристику всего процесса мотивации рассмотрим основные понятия.

Потребности –«это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий²».

Мотивы –«это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель)³».

Цели –«это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек».

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем

¹ *Верхоглазенко В.* Система мотивации персонала // Консультант директора. 2006. №4. С 45.

² *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. М.:Экоперспектива, 2006. С.55

³ *Там же*

менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

Сейчас более важной проблемой менеджмента является эффективная система стимулирования персонала. Низкая мотивация может быть обусловлена рядом причин:

- Высокая текучесть кадров.
- Высокая конфликтность.
- Низкий уровень исполнительской дисциплины.
- Некачественный труд (брак).
- Нерациональность мотивов поведения исполнителей.
- Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения.
- Халатное отношение к труду.
- Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников.
- Проблемы “общественного сотрудничества” в деятельности фирмы.
- Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных.
- Низкий уровень межличностных коммуникаций.
- Сбои в производственном процессе.
- Проблемы при создании согласованной команды.
- Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников.
- Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником.
- Низкая эффективность методов нормативного описания труда.
- Неудовлетворенность работой сотрудников.
- Низкий профессиональный уровень персонала.
- Безынициативность сотрудников.

- Деятельность руководства негативно оценивается персоналом.
- Неудовлетворительный морально психологический климат.
- Недостаточное оснащение рабочих мест.
- Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва.
- Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию.
- Не налаженность системы стимулирования труда.
- Проблемы в управлении персоналом, склонного к честолюбию, карьерному росту и многие другие¹.

Теоретические основы мотивации, которые применяют в современном мире, являются фундаментом для построения эффективной мотивационной системы. Бытует мнение, что производительность самого предприятия в полной мере зависит от таких условий как:

1. Благоприятная деловая среда
2. Правильная стратегия компании
3. Качество человеческих ресурсов

Оставшиеся производственные факторы (капитал, технологии и тд) – это уже результат вышеперечисленных условий, главным из которых является качество управленческого потенциала кадровой единицы. Известно, что более высокий уровень прибыли в компании можно получить лишь за счет эффективно работающих человеческих ресурсов.

Происходящий сдвиг от “кадровой политики” к управлению человеческими ресурсами вызван многими причинами, лежащими в основе структурных перестроек и возрастания роли человека на всех уровнях

¹ Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2003.

организации, принятии решения в связи с децентрализацией и приватизационными процессами¹.

При переходе к рыночной экономике руководитель обязан не только предвидеть возможные риски и выгоду, не только разработать подходящие стратегии на базе уже имеющихся ресурсов, но и уметь управлять процессом сознания, на котором основывается весь организационный процесс. И от того, насколько руководители и менеджеры профессиональны в данной сфере, зависит успех рыночной реформы².

Огромное разнообразие в условиях рыночных отношений имеют задачи системы управления персоналом. Помимо профессиональных компетенций значение приобретает способность человека к восприятию и интерпретации информации, системному мышлению. При управлении персоналом большое внимание уделяется социальным и организационным взаимосвязям. Также, важное значение имеет социальная компетентность управленцев, способность к обобщению, сотрудничеству, разрешению конфликтов, иными словами, способность к руководству.

Кроме этих способностей руководство персоналом невозможно без умения вести переговоры, достигать поставленных целей, способности к адаптации, обучению, проявлению личной инициативы, готовности принимать решения, быть контактными.

Планирование потребности в персонале включает:

1. Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
2. Оценку будущих потребностей;
3. Разработку программ по развитию персонала³.

¹ Ганов К.В. Экспресс – адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. 2005. №11. С 50.

² Брагин Л.А. Торговое дело: экономика и организация: учебник. М.: ИНФРА, 2004. С.85

³ Свешников Н., Профессиональное развитие персонала - залог стабильности предприятия //Человек и труд, 2003. № 10. С 23.

Потребность в персонале определяется расчетом числа работников по количеству, квалификации, занятости и перспективе. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки¹.

На смену административным методам управления персоналом в условиях рынка приходят формы работы с кадрами, которые основываются на качестве труда, росте профессионализма, конечных успешных результатов работы, усилении роли интересов, мотивов и стимулов.

Отмечено, что традиционно действующая, основанная на гарантированных тарифных ставках и должностных окладах, система оплаты труда не заинтересовывает работника трудиться более производительно и качественно, максимально реализовывать свой физический и интеллектуальный потенциал. Поэтому одной из главных задач в современном управлении персоналом становится возрождение экономической функции заработной платы².

На сегодня известно, что традиционная система оплаты труда не вызывает у работника желания трудиться производительно и качественно, реализовывать свой потенциал на максимум. Исходя из этого, главной задачей в управлении персоналом становится экономическая функция заработной платы.

В качестве перспективных форм оплаты труда применяются различные виды бестарифных систем, в том числе с использованием шкалы социальной справедливости, шкалы оценки квалификации, коэффициентов трудового

¹ Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2004. С.133

² Трусова Е.Э., Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня - значит, завтра успешно решать кадровые проблемы о нетрадиционных методах оценки и подбора персонала //Управление персоналом. 2003. № 8. С 4.

участия, или трудового вклада, “плавающих” окладов и т.п. Однако, несмотря на разные точки зрения и подходы как отечественные, так и зарубежные ученые подтверждают необходимость взаимосвязи вознаграждений за работу и результативности производства.

Отличительной чертой управления персоналом является вынужденное или плановое сокращение персонала, которое чаще может быть вызвано длительным уменьшением объема промышленного производства. Это связано с тем, что это устраняет лишнюю численность сотрудников и несоответствие качества к заявленным требованиям с целью создать равновесие между характеристиками количества и качества. Это означает преодоление ситуации, при которой расходы на соответствующих работников непропорциональны их трудовому вкладу. Поэтому сокращение персонала и изменение его качественного состава является экономической необходимостью¹².

Часто при сокращении сотрудника могут возникнуть конфликты. Для того, чтобы избежать этого, необходимо привести убедительные доводы или придти к компромиссу³.

Сейчас рекомендуют применять разные способы сокращения численности сотрудников:

1. Прекращение найма. То есть на рабочие места, которые образуются в процессе естественной текучести персонала, новые сотрудники не принимаются. Это обеспечивает снижение сокращений на 5% и более.

2. Перемещение с закрываемых рабочих мест на новые, которые могут вводиться как ввиду резких изменений в сфере деятельности

¹ Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. 2003. №1. С 2.

³ Трусова Е.Э., Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня - значит, завтра успешно решать кадровые проблемы о нетрадиционных методах оценки и подбора персонала // Управление персоналом. 2003. № 8. С 4.

предприятия, так и ввиду их открытия в связи с переходом на новое штатное расписание.

3. Сокращение регулярной продолжительности рабочего дня.
4. Отмена (сокращение) сверхурочных.
5. Введение сокращенного рабочего дня и активизация использования договоров о занятости неполный рабочий день.
6. Введение укороченной рабочей недели¹.

Главным инструментом мотивации является вознаграждение в зависимости от объема выполняемой работы в сочетании с заданной нормой производительности. В условиях все более и более усложняющихся производственных и экономических отношений и, обусловленного этим повышения функциональных требований к персоналу, такой подход часто не обеспечивает достижения поставленных целей³.

В настоящее время широкое применение находит интегрированная система управления персоналом, которая предполагает, что работник самостоятельно проявляет заинтересованность в труде.

Поэтому человека на производстве воспринимают как главный ресурс, как ценность, стимулируют его развитие и используют в соответствии с его конкретными возможностями. Здесь привлекают высококвалифицированных сотрудников с желанием трудиться. Работникам назначаются задания, которые позволили бы им полностью реализовать и повысить имеющуюся у них квалификацию.

Функция оплаты труда становится не только инструментом достижения наибольшей производительности, сколько эквивалентом производительности,

¹ Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. 2003. №1. С 10.

достигаемой на основе высокой квалификации, сознательного отношения к труду и соответствия профессиональным нормам¹.

Таким образом, в системе управления персоналом на современном этапе развития управленческой мысли основным становится «социальный» подход к данной проблеме. Управление человеческими ресурсами становится основополагающим фактором эффективного функционирования предприятий.

1.2 Специфика управления персоналом в сфере гостиничного бизнеса

Философия управления современной компанией исходит из того, что люди, их потенциал являются самым ценным ресурсом предприятия. Успешное управление компанией напрямую зависит от разработки, внедрения и применения эффективной системы мотивации персонала. Благодаря этой системе из разрозненного штата сотрудников можно создать слаженную команду, которая с максимальной отдачей и качеством обеспечит достижение бизнес-целей компании.

В настоящее время разработано и апробируется в практической деятельности большое количество мотивационных моделей, авторы которых хорошо известны специалистам, исследующих данную проблему (А. Маслоу, Ф. Герцберг, С. Кэрролл, Т. Митчелл, Э. Лоулер, Л. Портер, Э. Мэйо, М. Грегор, Ф. Тейлор, А. Макаренко, Д. Моутон, В. Андреев, и т.д.), которые объективно доказали необходимость применения той или иной модели как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Вместе с тем любая предложенная мотивационная модель имеет не только положительные моменты мотивационного воздействия на человека и результаты его труда, но

¹ *Гущина И.* Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2005. № 1. С 15.

и немало предлагаемых мотивационных факторов, которые не оказывают существенного воздействия на поведение личности в процессе трудовой деятельности. И это вполне естественное явление, так как, в сущности, не может быть идеальной модели, отвечающей всем параметрам и потребностям человека¹.

Но, не смотря на многочисленное количество мотивационных моделей у большинства управляющих познания в данной сфере скудны. Отсюда следует, что необходимо развивать познания и навыки мотивации среди менеджеров.

Для анализа уровня мотивации сотрудников нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов - анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования.

Проблема человеческого фактора обсуждается на самых разных уровнях, охватывая правительственный уровень, в большинстве стран мира. На поиск путей ее решения направлены усилия, как теоретиков менеджмента, так и многих практиков. Основной целью является обеспечение предельно высокого уровня эффективности труда. Однако, конкретных путей решения этой задачи не найдено. Необходимо подчеркнуть, что управление людьми в организациях в большей степени строится не на знании и основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителя. Поэтому, управление персоналом до сих пор является скорее искусством, чем наукой.

В сфере гостиничного бизнеса немаловажную роль исполняет персонал, который является важной составной частью гостиничного обслуживания и, следовательно, качество гостиничного обслуживания зависит от его квалификации, мотивации, мастерства, а также вовлеченности в эффективную работу отеля. Под персоналом, в данном случае, понимается - «личный состав

¹ Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров. 2005. № 8. С.44

или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или другим признакам».

Однако, одним из сложно копируемых конкурентных преимуществ гостиниц являются: способность персонала гибко и быстро реагировать на пожелания клиентов отеля; учиться и постоянно улучшаться; существование навыков и способностей на преодоление конфликтных ситуаций, сопротивление напряжению; участие в процесс создания конкурентоспособного гостиничного обслуживания. Требование к непрерывному обучению и самосовершенствованию объяснено тем, что полученное профессиональное образование не достаточно, и все время должен быть актуализирован в связи с изменяющимися условиями окружающей среды, изменениями в требованиях клиентов, а также улучшением технологий обслуживания в отелях. По этой причине, гостиницы должны уделять большое внимание для подготовки и переквалификации персонала на постоянной основе, а также реализовывать курсы с целью повышения квалификации работников.

Как было правильно отмечено Д. А. Новиковым: «Управление — это воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемого ее поведения». Управление персоналом является одним из важнейших составляющих частей менеджмента, которая использует совокупность идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами. Другими словами, управление персоналом — это вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение поставленных целей фирмы или предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности. К наиболее важнейшим функциям управления персоналом в сфере гостиничного бизнеса можно отнести следующие:

Планирование нужного количества персонала, нахождения потребности в найме, маркетинге персонала, поиске персонала, выборе, приеме, адаптации, оценке, обучении, профессиональном развитии, мотивации, планирование

карьеру, кадрового резерва, корпоративной культуры, соблюдения трудового законодательства.

Важно заметить, что предметом управления персоналом в сфере гостиничного бизнеса выступает не только персонал, но и управленческие, социально – экономические отношения работников, которые формируются в процессе совместного труда и достижения поставленных целей организации. Процесс управления персоналом, с точки зрения теоретического аспекта, содержит в себе следующие этапы:

- отбор персонала;
- адаптация персонала;
- оценка персонала;
- обучение и развитие персонала;
- корпоративная культура; □ мотивация персонала.

Улучшение качества обслуживания, профессиональные знания, а также навыки специалистов гостиничного комплекса, их готовности работать искренне, формирование корпоративной этики и культуры, ответственность к исполнению обязанностей, участие в действиях для улучшения качества предоставленных услуг являются важнейшими аспектами в сфере гостиничного бизнеса. Для формирования этих качеств у сотрудников отелей, рекомендуются осуществлять профессиональную подготовку посредством интенсив - программ, главной целью которого являются мотивация персонала к обучению и лучшим индикаторам в работе.

На самом деле, специфическая особенность гостиничного комплекса состоит в том, что большая часть персонала работает с гостями, и, следовательно, конкурентоспособность и качество гостиничной услуги зависит от их мастерства, профессионализма и личностных качеств.

Более того, управление персоналом в сфере гостиничного бизнеса осуществляется посредством ряда определенных методов управления. Методы управления персоналом предполагают: определение целей и основные области

работы с персоналом; определение средств, форм и методов реализации целей; организация работы над реализацией принятых решений; координация и управление производительностью запланированных действий; постоянное улучшение системы работы с персоналом.

Проблема – это отклонение от требуемого состояния. Если найти возможный факт отклонения, то это значит уже приступить к решению проблемы.

Уровень управления. Стратегические приоритеты компании не базируются на управлении персоналом. И главной проблемой здесь является то, какое место тема персонала занимает в стратегических разработках. В большинстве случаев внимание этой теме уделяется в последнюю очередь, уступая место вопросам важнее. Стратегическое управление в функциональной области «Персонал» как инструмент управления взаимодействием с внешней и внутренней средой в большинстве российских компаний подменяется традиционным планированием производственной деятельности¹.

Организационно-функциональное устройство. Не поставлен регулярный менеджмент в сфере управления персоналом: кадровые регламенты и документы слабо сбалансированы по стратегическим, административным и операционным контурам деятельности, между собой и почти не сбалансированы с регламентами других функциональных областей (т. е. существует лишь набор документов вместо системы документов), взаимодействие кадровых, высших и линейно-функциональных менеджеров в части управления персоналом не имеет четкого разграничения ответственности.

¹ *Беляцкий Н.П.* Управление персоналом: учебное пособие. М.: Просвещение, 2006.

Процессное устройство. Кадровые процессы реализуются как стандартный набор действий: не увязаны с логикой жизненного цикла персонала, слабо формализованы, не связаны в содержательном и процедурном отношениях как друг с другом, так и с другими бизнеспроцессами, с культурой и со стратегией компании. Достаточно сравнить декларируемую кадровую политику с реальной практикой реализации кадровых процессов, чтобы увидеть разрыв¹.

Компетенции. Проблемное состояние компетенций опишем с двух точек

1) с точки зрения корпоративных моделей компетенций – компетенции еще не стали стержнем существования управления человеческими ресурсами. Описание компетенций с точки зрения глубины детализации и охвата должностей не отвечает реальному практическому запросу;

2) с точки зрения личных умений работы с людьми («человеческих» компетенций) – большинство высших и линейных руководителей недостаточно хорошо разбираются в закономерностях сознания и поведения сотрудников, в перспективах развития управления персоналом, плохо владеют логикой и методами работы с людьми. Управление персоналом осознается руководителями преимущественно как функциональная зона менеджеров по персоналу. Руководители слабо представляют, какое место в их личной профессиональной компетентности занимает работа с людьми, как разграничиваются функции высших, линейных и кадровых менеджеров. Техника личной работы руководителя базируется в основном на кустарных приемах и несет в себе отголоски административно-директивного стиля работы. Наиболее продвинутые руководители хотя и используют современные методы управления людьми, но не осознают закономерностей и алгоритмов

¹Мурашко Н.И. Управление персоналом организации: учебник. М.: Компас, 2005. С 78.

влияния, поэтому не могут прогнозировать и, тем более, повышать успешность своих действий¹.

Информационное обеспечение. Большинство компаний ограничились внедрением учетных кадровых программных продуктов и не имеют комплексных информационных систем, позволяющих решать собственно управленческие задачи (анализ, прогноз, оптимизация). Здесь проблема вызвана и пока несформированной потребностью, и катастрофическим дефицитом подобного рода продуктов на российском рынке программных продуктов.

Научное обеспечение управленческой деятельности. Качество и количество научных исследований российского опыта управления персоналом находится на более низком уровне, чем того требует практика. Отсутствие внятного запроса практиков и, как следствие, отсутствие необходимого финансирования приводит к тому, что серьезные научные исследования могут подменяться довольно примитивными статистическими расчетами (если не сказать – подгонками), незатейливыми схемами исследования и ограниченными выборками в формате дипломных и – гораздо реже – кандидатских работ².

Все проблемы можно обобщить одним тезисом – отсутствие системы управления человеческими ресурсами неизбежно приводит к нарастанию больших и малых отклонений от желаемого состояния. Весьма велика угроза неискоренимого организационного хаоса, когда организационный порядок так и останется несбыточной мечтой руководителей³.

Люди в трудоемкой индустрии гостеприимства являются важнейшим активом компании и, следовательно, управление персоналом выполняет роль

¹Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: учебник. М.: Интел-Синтез, 2007. С.52

²Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. С.49

³Квартальнов В.А. Туризм как объект управления. М.: Финансы и статистика, 2004.

координатора этих мощных активов и является внушительным вкладом в деле распространения и развития стиля и системы менеджмента компании.

В сфере обслуживания очень важно проводить правильный подбор работников, отвечающих требованиям клиентов. Многие сотрудники находятся в непосредственном контакте с клиентами и автоматически вовлечены в процесс достижения основных целей организации, а качество обслуживания зависит не только от их мастерства, но и от их сознательности. Удовлетворение клиентов в сфере обслуживания достигается также вежливостью персонала, его отзывчивостью. А эффективное управление людьми превращается в важнейшую функцию управления персоналом.

Большинство компаний в индустрии гостеприимства не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверно, так как люди в индустрии являются, по меньшей мере, частью предприятия и все больше частью конечного продукта, за что организация получает деньги от клиента. Например, гость в отеле платит не только за проживание, за безопасность, за чистоту, но и за внимание служащих отеля.

Управление человеческими ресурсами может больше относиться к долгосрочной перспективе, чем к краткосрочной; к максимальному использованию труда, чем к минимизации стоимости труда. Требуется обеспечить соответствующую компенсацию для высококлассного персонала. Поэтому служба управления человеческими ресурсами должна быть организована, профессионально подготовлена так, чтобы управлять процессами, которые позволили бы предприятиям индустрии гостеприимства найти себя в изменяющейся среде бизнеса.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОТЕЛЕ RADISSONBLU ЗА 2014-2016 ГГ

2.1 Характеристика управления персоналом в отеле Radisson Blu. Оценка уровня мотивации персонала

Приведем общую информацию об ООО «ОтельСтрой»

- Юридическое наименование отеля

ООО «ОтельСтрой», ресторана

ООО «Технологии гостеприимства»

- Команда сейчас около 150 человек
- Количество номеров в гостинице – 211
- Основные гости – бизнес-сегмент,

бизнес-конференции, а также туристы, приезжающие на отдых

Отель удобно расположен в деловом центре г. Челябинска, в непосредственной близости от значимых административных, культурно-развлекательных и торговых объектов.

Отель характеризует отличная пешая и транспортная доступность (10 минут езды на автомобиле от железнодорожного вокзала и 25 минут езды от аэропорта).

Гости могут выбрать один из 211 просторных современных номеров, выполненных в стилях «Urban», «Ocean» или «New York Mansion».

Для проведения деловых встреч и крупных конференций отель Radisson Blu Челябинск предлагает 7 переговорных комнат и конференц-залов от 20 до 84 м², а также один из самых больших конференц-залов в Челябинске площадью 580 м², с возможностью трансформации в 3 отдельных секции.

Современное мультимедийное оборудование и бесплатный доступ в интернет являются частью сервиса.

Ресторан PAULANER предлагает традиционную баварскую кухню и напитки, а также знаменитый суперзавтрак по системе «шведский стол».

Коктейльный бар Chichi, расположенный в лобби гостиницы, является прекрасным местом для деловых встреч.

Оперативный учет явок работников и их пребывания на работе ведется в целом по предприятию в специальной таблице учета использования рабочего времени. Табелю необходимы как для учета использования рабочего времени всех категорий работников, так и для контроля за соблюдением ими установленного режима работы, расчетов с ними по заработной плате и получении информации об отработанном времени.

Предприятие самостоятельно, но в соответствии с законодательством, устанавливает штатное расписание, формы и системы оплаты труда, премирования.

Проведём анализ количественного и качественного состава работников на предприятии исходя из документации инспектора по кадрам.

На сентябрь 2016 года установлена общая численность персонала гостиницы - 294 человека, из них 107 мужчин и 187 женщин, что составляет 36% и 64 % соответственно (рис.5.). Причем такое соотношение сохраняется последние 5 лет деятельности организации. Большую часть персонала гостиничного комплекса составляют женщины различных возрастных категорий, которые заняты в службе приема и размещения, бухгалтерии, хозяйственной службе, а также в ресторанном комплексе.

Таблица 1

Возрастная структура персонала гостиницы

Возраст	Количество(чел)	Доля (%)
До 18 лет	0	0,00%
От 18 до 29 лет	42	14,29%
От 30 до 39 лет	125	42,52%

От 40 до 49 лет	104	35,37%
От 50 до 59 лет	21	7,14%
60 и более	2	0,68%
Всего	294	100%

Следует обратить внимание на эти цифры, поскольку через 8-10 лет большая часть трудоспособного в настоящее время персонала достигнет пенсионного возраста. А это 25% от общей численности занятых в настоящее время.

Возраст большей части руководителей 40-49 лет, причем женщины занимают 55% руководящих должностей.

Образовательный уровень персонала гостиницы (без персонала ресторанов) в целом достаточно высок: 73% сотрудников имеют высшее и среднее специальное образование. Среднее образование имеют 27% работников. Что же касается работников ресторанов, то здесь распределение персонала по уровню образования иное, чем в гостинице.

Существует взаимосвязь образования и текучести рабочих кадров. Наблюдается тенденция сокращения размеров текучести с повышением образовательного ценза. По мере роста уровня общего образования изменяются мотивы текучести рабочих кадров.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и анализируем динамику следующих показателей:

- коэффициент оборота по приёму рабочих;
- коэффициент оборота по выбытию рабочих.

Характеристика движения рабочих кадров по коэффициентам оборота не раскрывает причин выбытия. Поэтому движение персонала следует анализировать ещё и с точки зрения текучести, которая характеризует уровень организации труда и быта рабочих кадров предприятия. Она характеризуется коэффициентом текучести.

Выявление причин текучести позволяет разрабатывать мероприятия по их устранению и осуществлять контроль за их проведением.

Таблица 2

Анализ движения персонала в отеле «Radisson Blu» за 2014-2016 гг.

№	Показатели	2014 г		Итого	2016 г		Итого
		Гостиница	Ресторан		Гостиница	Ресторан	
1	По списку в начале года	146	124	170	151	110	261

Окончание таблицы 2

2	Принято	24	19	43	20	42	42
3	Выбыло	19	33	52	18	15	33
	По причинам:						
	3.1 Неинтересная работа	2	24	26	1	8	9
	3.2 По семейным обстоятельствам	7	5	12	8	4	12
	3.3 Неуд. зп	3	2	5	2	3	5
	3.4 Нарушение труд.дисц	6	2	8	4	0	4
	3.5 Сокращение штата	1	0	1	0	3	3
4	По списку на конец года	151	110	161	153	137	290
5	Сред. числ. штата	149	117	266	152	124	276
6	Коэф. оборота по приему 2:5	0.16	0.16	0.16	0.13	0.34	0.3
7	Коэф. оборота по выбытию 3:5	0.13	0.28	0.2	0.12	0.12	0.12
8	Коэф. текучести (3.1+3.2+3.3+3.4)/5	0.12	0.28	0.19	0.1	0.12	0.9

Коэффициент текучести по гостинице в 2016 году снизился на 50 %, а в ресторанном комплексе - на 70% по сравнению с 2014 годом, что же касается всего предприятия, то к 2016 году этот показатель снизился на 64% по сравнению с 2014 годом (0,19 в 2014 году, и 0,07 в 2016 году). Следовательно, на предприятии повышается стабильность рабочих кадров.

Анализируя причины текучести персонала, следует отдельно рассмотреть персонал гостиницы и персонал ресторана. Можно отметить, что большое количество работников гостиницы покидает предприятие по независящим от организации причинам. Увольнений в связи с неинтересной работой в 2016 году не было, в связи с нарушением трудовой дисциплины на 70% меньше, чем в 2014 году.

Что же касается работников ресторанов, то в 2014 году наблюдается высокий коэффициент текучести, причем главной причиной увольнений являлась неинтересная работа. К 2016 году уровень текучести снизился до 8%, но главной причиной увольнений остается - незаинтересованность сотрудников. Причем большинство увольнений по ресторану приходится на первые 3 месяца работы персонала. Скорее причиной этого является неразработанный механизм адаптации новых сотрудников.

В ООО «ОтельСтрой» не создан отдел по работе с персоналом. Функции службы управления персоналом осуществляет зам. директора по персоналу Ростова Н. и ее секретарь - инспектор по кадрам – Екатерина.

При управлении наймом работников используются разнообразные эффективные методы отбора кандидатов на рабочие места. Для эффективной работы по набору персонала существует система конкурсного трехступенчатого отбора, включающая анкетирование, тестирование и обязательное собеседование поступающего на работу с генеральным директором. На основе тестирования и анкетирования, выполнения пробной работы осуществляется оценка кандидатов на соответствие требованиям рабочего места, вакантной должности специалиста и руководителя. Осуществляется прием кандидатов на работу с испытательным сроком 3 месяца, также практикуется прием работников по срочным трудовым договорам.

Основным критерием при отборе кандидатов является уровень их профессионализма - способность качественно выполнить работу. Система

работы с персоналом в гостинице обеспечивает в основном прямую пропорциональную зависимость уровня заработной платы работников, повышение категорий и дополнительные льготы от качества и производительности труда работников.

Регулярно (раз в год) проводится социальный мониторинг причин увольнений работников, проводятся социологические исследования, опросы общественного мнения по различным проблемам жизнедеятельности гостиницы, изучается уровень удовлетворенности работников социальными условиями труда на предприятии. При собеседовании с социологом увольняющиеся оценивают различные моменты в организации работы на предприятии.

Каждого работника руководитель подразделения знакомит с функциональными обязанностями, с условиями и оплатой труда. Инспектор по работе с персоналом знакомит под роспись в личной карточке с правилами внутреннего трудового распорядка, перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну организации и обязательством работать качественно.

Целью системы управления адаптацией работников гостиницы является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы. Продолжительность адаптации для новых работников гостиницы - 1 неделя.

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляет заместитель директора по персоналу. Организационные вопросы решают Инспектор по персоналу и персонал подразделений. Технические вопросы решают руководители подразделений и наставники.

При расстановке работников, служебном продвижении учитывается деловая квалификация, природные наклонности, черты характера (склонность к конструированию, организаторский талант и т.д.) и реальная способность

качественно и в полном объеме выполнять не только свою работу, но и более сложную.

В гостинице есть политика обучения персонала. Тренинги проводятся как для новичков, так и для уже сотрудников со стажем. С несколькими из них мне удалось познакомиться лично. Тренинг для новичков компании называется «New team orientation Radisson Hotel Group», который проходит в виде кофе-брейков, где новоиспеченные сотрудники знакомятся друг с другом и с компанией (ее историей, правилами и тд). Также, существует интересный тренинг «Yes, I can!», направленный на обучение людей брать на себя ответственность. По прохождению тренинга каждый получает фирменный значок.

Оценка уровня мотивации персонала

Процедура оценки уровня мотивации, внедренная в ООО «ОтельСтрой», состоит из трех этапов:

- 1) разработка анкеты оценки уровня удовлетворенности работников основными факторами производственной ситуации;
- 2) проведение анкетирования;
- 3) анализ уровня удовлетворенности сотрудников работой

(предприятием).

При составлении анкеты определяется перечень наиболее характерных показателей и критериев их оценки. При этом на каждом конкретном предприятии наряду с основными показателями производственной ситуации (содержание труда, заработная плата и др.) возможны специфические факторы мотивации (различные социальные программы и т. д.).

Критериями оценки показателей служили следующие качественные характеристики:

- совершенно удовлетворен;

- удовлетворен;
- затрудняюсь ответить;
- не удовлетворен;
- совершенно не удовлетворен.

Дополнительно каждому респонденту предлагалось заполнить графу "Ваши пожелания и замечания", образец анкеты приведен в приложении 1. В ходе предварительной аналитической работы было выделено 15 факторов мотивации персонала.

Гостиница «Radisson Blu» относится к небольшим предприятиям, поэтому не было необходимости рассчитывать оптимальную репрезентативную выборку, в анкетирование были вовлечены 200 сотрудников отеля. Работники заполняли анкеты анонимно. Они раздавались по подразделениям и профессиональным группам.

Такой подход позволял оценить не только индивидуальный уровень удовлетворенности сотрудника работой в отеле, но и зафиксировать данные о микроклимате в каждом отдельном подразделении и группе.

Пожалуй, самым сложным при проведении любого опроса является его математическое обоснование. С этой целью каждому качественному критерию оценки удовлетворенности присваивалось соответствующее числовое значение – коэффициент.

Ответы респондентов, не сумевших оценить фактор не учитывались.

Все ответы заносились в таблицы.

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что общий индекс удовлетворенности персонала равен 0,53, что говорит о среднем уровне удовлетворенности работой.

Согласно результатам можно оценить не только средний индекс удовлетворенности по конкретному фактору, но и общий индекс

удовлетворенности производственной ситуацией в конкретном отделе или группе сотрудников.

Анализируя полученные данные, можно сделать выводы о причинах неудовлетворенности персонала этих служб. В ресторанном комплексе причинами недовольства являются отсутствие перспектив карьерного роста и возможности повышения квалификации, недовольство отношениями с новыми сотрудниками.

Что же касается службы приема и размещения, то здесь обращает на себя внимание снижение уровня мотивации в связи с низким уровнем социальной защищенности, плохими отношениями с непосредственным руководителем и недостаточным вниманием к новичкам. Также отрицательное влияние оказывает отсутствие перспектив карьерного роста и возможности повышения квалификации.

Причины недовольства хозяйственной и инженерно – технических служб можно объяснить теми же причинами, но также следует отметить плохие условия труда в инженерно- технической службе.

Мотивация работников в гостинице опирается на теорию ожидания. Каждый человек, выполняя работу и достигая цели, ожидает вознаграждения. Если его не устраивает вознаграждение, то он не хочет работать.

В современных условиях для стимулирования повышения эффективности и производительности необходимо менять не только систему оплаты труда, но и сам подход к ее формированию, нужны иные психологические установки, мышление и шкала оценок. Необходимы новые подходы к формированию трудового коллектива предприятия¹.

Микроклимат в коллективе зависит от очень многих факторов: от того, как подобраны сотрудники в отдел (дополняют ли они друг друга или каждый

¹ Щевелев А.И. Мотивация – успешный ключ к управлению персоналом// Управление персоналом. 2004. №1. С 21.

ведет свою индивидуальную линию, не обращая внимания на сослуживцев), как строится процесс мотивации персонала, насколько личные цели сотрудников согласуются с целями организации, какое внимание уделяется карьерному росту сотрудников внутри компании и т. д. Все это можно назвать профилактическими мерами, позволяющими не допустить дестабилизации в коллективе и создать атмосферу доверия и взаимопомощи даже в сложных ситуациях.

Канал неформальных коммуникаций в рассматриваемой организации можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами»¹².

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной³.

Руководство совершенно отчетливо сознает, что для того чтобы всячески поддержать положительные эмоции, и в то же время компенсировать возможные отрицательные, оно должно стремиться повысить ту социальную роль, которую играет работа в жизни ее работников. Например, зам. Директора по персоналу регулярно в соответствующие дни посылает сотрудникам поздравления с днем рождения, регулярно организуется празднование различных торжеств, практикуется выпуск листка регулярных новостей. Создана спортивная команда по мини-футболу. Все это помогает создавать новую корпоративную культуру и адаптировать новых работников к

¹ Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учебник. М.: Аспект-Пресс, 2004. С.278

³ Спивак В.А. Управление персоналом: учебник. СПб.: ИВЭСЭП, 2004. С.46

особенностям гостиничного бизнеса, да и просто улучшает внутренний обмен информацией на фирме¹.

В рассматриваемой организации стиль руководства ориентирован в одинаковой степени и на поставленную задачу, и на человеческие отношения. При данном стиле управления исполнители обладают средним уровнем зрелости и руководитель вбирает поведение ориентированное на задачу, дает конкретные рекомендации по ее решению. В тоже время руководитель поддерживает желание подчиненных выполнять задания под свою ответственность.

В целом, можно говорить о либеральном стиле управления, но с некоторыми элементами авторитарности. Руководитель не вмешивается в работу подчиненных, которым дается свобода в определении своих целей и контроле над своей работой, но в тоже время сам определяет цели и задачи работы и рекомендует подчиненным нужное направление деятельности.

В целях изучения внутреннего микроклимата организации была разработана анкета (Приложение 2), которая позволяет получить первичную информацию об уровне удовлетворенности работников с позиций долговременности их отношений с данным работодателем, возможностей их развития и состояния социальной политики организации. Данные, полученные от анкетирования, позволяют определить:

- мотивационно-психологические установки персонала;
- политику вознаграждения за труд;
- возможность карьерного роста для работников организации;
- содержание, интенсивность и условия труда;
- долгосрочность отношений работников и работодателя.

Результаты опроса более 150 работников дали следующие результаты:

¹ Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: учебное пособие. М.: Экономика, 2005. С.47

80% работников организации в ближайшее время не собираются покинуть ее. Однако если бы пришлось менять работу, то 55% опрошенных ушли бы из данной организации по причине отсутствия карьерного роста и возможности повышения квалификации.

Работа в данной организации нравится, но 32% опрошенных не удовлетворяет уровень заработка, а получение достойной заработной платы является определяющим фактором для 85% работников.

Однако не только фактор высокой заработной платы определяет выбор места работы. Вторым и третьим по значимости фактором были названы «возможность долговременных отношений с работодателем» (40%) и «возможность получения социальных благ» (40%).

Чуть больше половины (53,2%) опрошенных работают во внеурочное время, при этом они не проявляют негативных эмоций по этому поводу (46,2% относится положительно к сверхурочной работе). Это серьезный повод задуматься о пересмотре систем стимулирования труда.

Относительно возможностей карьерного роста сотрудников анкетирование позволило выявить, что понятие карьеры работники в первую очередь связывают с ростом благосостояния (наибольшее количество ответов), со служебным ростом и ощущением уверенности и стабильности (второе и третье места по количеству ответов). Однако возможность карьерного роста в рамках данной организации у работников невелика: 70% опрошенных не видят такой возможности, а 20% - затруднились ответить.

При этом подавляющее большинство работников отмечают, что стремление к карьерному росту руководство либо поощряет не в полной мере, либо не поощряет вообще. Известно, что карьерный рост невозможен без дополнительного обучения. Среди опрошенных 96% стремятся к повышению своей квалификации, хотя 60,8% заявляют, что на сегодняшний момент руководство не использует их профессиональные возможности в полной мере.

Общая картина показала, что работники предпочитают иметь долговременные отношения с работодателем, однако на уровне организации пока не достигнута взаимная увязка интересов работодателя и работника.

2.2 Рекомендации по улучшению процесса управления персоналом в гостинице RadissonBlu

Проведенные исследования уровня удовлетворенности потребителей гостиничных услуг, уровня мотивации персонала, а также изучение внутреннего микроклимата организации определили проблемные области в системе управления персоналом в отеле «Radisson Blu».

При привлечении персонала компании рекомендуется активнее использовать информацию о собственной организации: логотипы, атрибутику, сведения об основной деятельности, указание на количество лет работы на рынке и другие индикаторы стабильности. Также следует указывать на возможность получения достойной оплаты труда, возможности самореализации и профессионального роста ¹. Размещение имиджевых материалов в тех же изданиях, где размещаются объявления о найме способно реально увеличить количество желающих работать в компании, увеличить уровень требований к квалификации кандидатов.

После проведения этапа отбора, при мотивировании персонала на выход в компанию следует больше говорить о коллективе, корпоративных традициях, рабочей атмосфере, возможности применять имеющиеся знания и навыки, расти вместе с ростом компании.

В результате проведенных исследований было выявлено отсутствие отлаженного процесса адаптации сотрудников, следствием этого является

¹ *Нагимова З.А.* Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса: учебник. СПб.: ПИТЕР, 2004. С.98

большое количество увольнений в первые 3 месяца работы и низкий уровень удовлетворенности работников отношениями с новыми сотрудниками.

Таким образом, руководству отеля следует отработать процедуру адаптации новых сотрудников, разработав программу адаптации, которая устанавливает общие правила и представляет собой комплекс необходимых действий.

В гостинице налицо значительный разрыв информированности между руководителями и сотрудниками. Для передачи традиций, правил и других элементов корпоративной культуры не достаточно только внешней атрибутики и единых требований к уровню обслуживания. Это не формирует должного чувства приверженности компании и восприятия ее философии. От внешних элементов пора переходить к внутренним (летопись, кодекс, миссия, внутренние издания). Это особенно актуально для малых компаний, где работа каждого сотрудника влияет на результат работы всего коллектива¹.

При формировании требований к сотрудникам следует заранее предусмотреть меры, обеспечивающие достижения высокого результата (обучение, информация, полномочия), дать больше возможности для проявления инициативы и внедрения своих идей и предложений. Не забывать о выдаче обратной связи при оценке полученных результатов работы.

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

¹ Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие. М.: Март, 2004. С.78

Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие¹.

Создаваемая программа информации по возможностям продвижений в бизнес – отеле «Radisson Blu» должна включать в себя следующие услуги:

- 1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;
- 2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
- 3) оказывать помощь работникам в установлении цели карьеры;
- 4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Программы развития карьеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны быть открытыми для всех работников; модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Для оказания консультационных услуг сотрудникам предприятий по развитию карьеры могут быть использованы как формальные, так и неформальные консультации. Первый способ подразумевает привлечение специалистов, либо формирование специализированного структурного

¹ *Коханов Е. Ф.* Отбор персонала и введение в должность: учебное пособие. М.: ЭКСМО-Пресс, 2004. С.84

подразделения на предприятии. Второй – менее затратен, хотя его возможности зачастую менее широки.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии. В ООО «ОтельСтрой» может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

- сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
- информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;
- правила избрания открыты и обязательны для всех;
- стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно; - каждый имеет возможность попробовать свои силы;
- работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации¹.

¹ Кириллов Л. Как заставить сотрудников «гореть» на работе//Управление персоналом. 2004. № 6. С 55.

Далее следует обратить внимание руководства отеля на политику обучения в компании, а точнее на ее отсутствие, и как следствие этого низкий индекс удовлетворенности персонала таким фактором производственной ситуации как повышение квалификации.

Отсутствие сформулированной политики обучения приводит к тому, что каждое учебное мероприятие руководству приходится рассматривать отдельно. Реализация политики обучения должно осуществляться путем определения конкретной цели обучения и точно сформулированных задач. Обучение, проводимое с неизвестными или не четко сформулированными задачами, не приносит пользу предприятию, может привести к негативным последствиям, вплоть до снижения эффективности деятельности гостиничного комплекса¹.

В процессе исследования этой проблемы, был разработан годовой план обучения персонала для гостиничного комплекса и положение по обучению и повышению квалификации персонала, которые были изучены руководством гостиницы и утверждены для исполнения на 2016 год (Приложение 3).

Предполагается, что в случае официального одобрения программы организация заключает со своим работником контракт. Контракт предусматривает, с одной стороны, что работник будет добросовестно, без академических задолженностей учиться и по окончании полного курса обучения останется работать как минимум еще на два года.

План предоставления образования за счет фирмы, если говорить о системе высшего образования, достаточно дорог при наличии риска потери работника, получившего образование за счет предприятия. Но при определенных условиях он может стать мощным фактором привлечения наиболее перспективных работников с высоким творческим потенциалом. Организация может предоставить работнику в порядке поощрения и помощи в

¹ *Квартальнов В.А.* Туризм как объект управления: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2004. 242с.

развитии карьеры льготы в виде оплаты ВУЗовских программ обучения и других дорогостоящих программ (изучение иностранного языка, предпринимательства и управления), в том числе в полном размере, при соблюдении ряда условий. Руководству гостиницы следует обратить внимание на условия труда инженерно-технической службы. В этом случае можно порекомендовать произвести косметический ремонт в соответственных помещениях, модернизировать систему вентиляции помещений, усовершенствовать систему освещения. Такие несложные действия приведут к повышению уровня мотивации работников инженерно-технической службы (17 человек) и улучшению психологического климата в отделе. Для формирования системы предложений по улучшению процесса управления персоналом в ООО «ОтельСтрой» воспользуемся табличной формой (Таблица 3.3), где помимо рекомендаций отражены необходимые мероприятия и возможные результаты их реализации.

Таблица 3

**Рекомендации по
совершенствованию процесса управления персоналом гостиницы Radisson Blu**

Рекомендации	Необходимые мероприятия	Возможные результаты
<p>1. Лучше отработать адаптации сотрудников процедуру новых</p>	<p>1. Разработать четкий план 2. Проводить мероприятия</p>	<p>1. Улучшение внутреннего микроклимата 2. Снижение теплотехнических 3. Уменьшение издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей в работе 4. Повышение мотивации</p>

2. Ввести систему планирования карьеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка положения о продвижении по службе 2. Выявление резерва должностей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение психологического комфорта 2. Рост удовлетворительности и производительности 3. Снижение текучести
--	--	--

Окончание таблицы 3

3. Разработка политик и обучения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка цели и задач обучения 2. Составление плана 3. Проведение конкурса в среди персонала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение психологического климата 2. Снижение количества конфликтов 3. Рост качества предоставления услуг 4. Сокращение сроков выполнения работ
4. Введение элементов демократизации управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Передача полномочий, перераспределение обязанностей 2. Переход к контролю по отклонениям 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение заинтересованности 2. Изменение форм ответственности 3. Освобождение времени руководителя для решения стратегических задач
5. Введение доп. премирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать план доп. премирования сотрудника за каждый отработанный год 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение текучести 2. Мотивация сохранять рабочее место длительное время

Руководителям необходимо четко понимать, что стратегия работы с персоналом должна подняться с позиции функционального обслуживания производства на реально стратегический уровень, когда управление персоналом рассматривается как процесс, который пронизывает организацию от входа до выхода, взаимодействуя со всеми прочими организационными процессами. В рамках такого подхода работа с персоналом приобретает свою специфику, основная особенность которой – коррекция не отдельных кадровых процедур, а всей стратегии управления организацией в целом.

Неэффективным приемом будет попытка изменить стратегию, воздействуя лишь на поведение подсистем и людей.

3. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ТЕСТА ПО ТЕМЕ: «ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

Любому человеку в своей жизни приходится сталкиваться с тестами независимо от возраста, пола или расовой принадлежности. Дадим определения термину «тест» с точки зрения педагогики.

Педагогическое тестирование — это форма измерения знаний учащихся, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку обученности тестируемых¹.

Педагогический тест — это инструмент оценивания обученности учащихся, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Классификация тестов: основные подходы

На сегодняшний день существует два основных подхода к классификации тестов:

Первый подход ориентируется на критерий — сюда относятся критериально-ориентированные тесты

Второй подход ориентирован на норму — сюда относятся нормативноориентированные тесты

Изначально эти подходы появились как разные способы анализа результатов тестирования и отражали различные основания для сравнения. Но

¹ *Аванесов В. С.* Композиция тестовых заданий. — М., Центр тестирования, 2002.

теперь они являются определяющими разницу практически на всех стадиях создания тестов.

В настоящее время существует два подхода к их классификации:

1. Критериально-ориентированные тесты. Они ориентируются на критерий.

2. Нормативно-ориентированные. Они ориентируются на норму.

В тестах первого вида результаты излагаются по цепочке: даются задания, ответы, а затем исходя из данных делается вывод о соответствии испытуемого определенным критериям.

В тестах второго вида полученные выводы еще дополняются рейтингом: даются задания, ответы, выводы о соответствии, а затем о том какое место испытуемый занимает в заданной шкале.

Тестирование в педагогике выполняет три основные взаимосвязанные функции: диагностическую, обучающую и воспитательную:

- Диагностическая функция заключается в выявлении уровня знаний, умений, навыков учащегося. Это основная и самая очевидная функция тестирования. По объективности, широте и скорости диагностирования, тестирование превосходит все остальные формы педагогического контроля.
- Обучающая функция тестирования состоит в мотивировании учащегося к активизации работы по усвоению учебного материала. Для усиления обучающей функции тестирования могут быть использованы дополнительные меры стимулирования студентов, такие как: раздача преподавателем примерного перечня вопросов для самостоятельной подготовки, наличие в самом тесте наводящих вопросов и подсказок, совместный разбор результатов теста.

- Воспитательная функция проявляется в периодичности и неизбежности тестового контроля. Это дисциплинирует, организует и направляет деятельность учащихся, помогает выявить и устранить пробелы в знаниях, формирует стремление развить свои способности¹.

Таблица 4

Таблица характеристика каждого вида теста

Показатель	Критериальноориентированный тест	Нормативноориентированный тест
Область применения	Тестирование на степень владения материалом	Обзорное тестирование
Значение	Определить задачи, которые способен выполнить испытуемый	Определить индивидуальные различия по уровню усвоенных знаний
Обработка результатов	Индивидуальные результаты сравниваются с конкретной сферой достижений	Индивидуальные результаты сравниваются с результатами других испытуемых
Область охвата	Фиксируется ограниченный набор задач	Охватывается широкая область достижений
Свойства тестового плана	В расчёт берутся особенности специфических критериев	Применяется таблица критериев
Подбор вопросов	Составляются вопросы, требующиеся для адекватного анализа. Не предпринимается попыток убрать лёгкие вопросы или изменить сложность вопросов	Подбираются вопросы, способные обеспечить максимальное разнообразие оценок. Лёгкие вопросы, как правило, в тесты не включаются

¹ Чельщикова М. Б. Теория и практика конструирования педагогических тестов. Уч. Пособие. М.: Логос, 2002.

<p>Нормативы в ыполнения</p>	<p>Процесс вы полнения обус ловлен абсо лютными ст андартами. Сте пень владе ния матери алом демонстр ируется через о пределение 90% с пецифическ их термино в</p>	<p>Процесс вы полнения обус ловлен конкретной</p>
----------------------------------	--	---

В процессе построения системы тестирования обычно устанавливаются конкретные цели, методы и сфера применения всего тестового инструментария. И способ и вариант создания тестов зависит от того, насколько широко планируется использовать данный тестовый материал.

Классификация тестов: дополнительные подходы

Помимо двух видов тестов, которые мы рассмотрели выше существуют и другие, базирующиеся на разных характеристиках.

Например, они могут быть стандартизированными и не стандартизированными.

- Классификация по средствам предъявления – тесты могут быть:
- Бланковыми (используется бумага и ручка/карандаш)
- Предметными (происходит манипуляция объектами, а результаты

зависят от правильности и скорости выполнения задач)

- Аппаратурными (применяются особые устройства для исследования личностных особенностей, например, восприятия, памяти, внимания и т. д.)
- Практическими (применяется тестовое оснащение, предлагаются инструкции)

Необходимо отметить, что в образовательных целях может быть применен любой вид тестирования, но нужно учесть, что при предъявлении

одного и того же теста в разных формах можно получить разные результаты, и такие результаты нельзя сравнивать между собой.

Классификация по направленности – тесты могут быть направленными на различные объекты изучения:

- Тесты на определение интеллектуальных способностей
- Тесты на определение достижений
- Тесты на определение личностных характеристик

Классификация по характеру действий – тесты могут быть:

- Вербальными (необходимо производить умственные действия,

например, принимать участие в словесно-логических играх или работать с вопросниками на проверку знаний и т.д.)

- Невербальными или практическими (необходимо манипулировать

конкретными объектами, к примеру, деталями, блоками, карточками и т.п.)

Классификация по ведущей деятельности – тесты могут быть:

- Тестами скорости (все задания выполнить за установленное время

нельзя, т.к. оно жёстко ограничено)

- Тестами мощности (время на выполнение заданий не ограничено,

но имеются задания повышенной сложности)

- Смешанными тестами (включены элементы тестов скорости и

тестов мощности)

Представленная группа тестов наиболее часто встречается на практике, т.к. тесты, предлагаемые в учебных заведениях и организациях, относятся именно к ней.

Классификация по целям применения (касается только образовательной системы) – тесты могут быть:

- Тестами знаний и поведения учащихся на начальном периоде обучения (определяющие тесты)
- Тестами трудностей обучения и их источников (диагностические тесты)
- Тестами на основные достижения на финальном этапе обучения (суммирующие тесты)

И подытожить классификацию тестов можно ещё одним их видом, появившимся сравнительно недавно – это онлайн-тесты, т.к. тесты, подразумевающие своё прохождение в сети Интернет и, как правило, в течение нескольких секунд выдающие результаты. Такие тесты могут иметь совершенно разную направленность, от диагностики коэффициента интеллекта и творческих способностей до определения личностных характеристик (характера, темперамента и т.д.) и выбора профессии. Стоит заметить, что в последнее время онлайн-тесты завоевали себе огромнейшую популярность у людей по всему миру, а процент их применения многократно больше, чем у любых других тестов.

Тест на тему: «Проблемы управления персоналом на гостиничном предприятии»

1. Термин «персонал» в переводе с латинского означает

- а) persona – человек
- б) personalis – личность
- в) personal – работник

г) personalis – человеческий

2) Персонал в организации рассматривают с 4-х позиций. Выберите правильный ответ

а) Как совокупность живых существ; как совокупность личностей; как совокупность субъектов производственных функций; как сообщество «патриотов» организации

б) Как совокупность живых существ; как совокупность личностей; как совокупность субъектов производственных функций; как сообщество граждан по интересам

в) Как совокупность личных качеств; как совокупность живых существ; как сообщество из определенного количества людей; как компания

г) Как компания; как количество участников фирмы; как совокупность живых существ; как сообщество граждан по интересам

3) Дайте определение управленческому персоналу (служащим)

Служащие – это _____

4) Дайте определение философии управления персоналом

Философия управления персоналом – это _____

5) Выберите верное определение мотивации

а) Мотивация - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

б) Мотивация - это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

в) Мотивация – это желаемый объект или его состояние, к обладанию

которым стремится человек.

г) Мотивация – это создание стимулов, которые побуждают сотрудника достигать цель с максимальным эффектом.

б) Выберите правильный ответ. Что из перечисленного относится к причине низкой мотивации персонала

а) Высокая текучесть кадров

б) Высокая конфликтность

в) Некачественный труд

г) Все ответы верны

7) Выберите правильный ответ. Что в себя включает планирование потребности в персонале

а) Оценку наличного потенциала всех сотрудников

б) Оценку будущих потребностей

в) Разработку программ по развитию персонала

г) Все ответы верны

8) Выберите правильный ответ. Отличительной чертой планового или вынужденного сокращения персонала является

а) Длительное уменьшение объема промышленного производства

б) Лишняя численность сотрудников

в) Расходы на работников непропорциональны их трудовому вкладу

г) Создание равновесия между количеством и качеством

9) Дайте определение туроператору

Туроператор – это _____

10) Выберите лишнее. Персонал состоит из

- а) штатные работники
- б) совместители
- в) друзья начальства
- г) работники, работающие на основе гражданско-правовых договоров

11) Установите соответствия

1. Туристские предприятия первичных услуг	А) Транспортные предприятия специального назначения
2. Туристские предприятия вторичных услуг	Б) Гостиничные предприятия
	В) Страховые компании, станции проката инвентаря, рекламные агентства
	Г) Предприятия сферы бытовых услуг
	Д) Предприятия общественного питания

12) Назовите некоторых авторов, специализирующихся на проблемах мотивации персонала

Ответы находятся в Приложении 4

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В наше время гостиничная индустрия представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Чем выше культура и качество услуг обслуживания гостей, - тем выше имидж гостиницы, тем привлекательнее она для клиентов и, что не менее важно сегодня, - тем успешнее материальное процветание гостиницы.

Важной ответственной задачей для гостиниц является создание репутации предприятия высокого качества обслуживания. Высокое качество

обслуживания гостей обеспечивается коллективными усилиями работников всех служб гостиницы, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведением работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучению и внедрению передового опыта, новой техники и технологии, расширению ассортимента и совершенствованию качества предоставляемых услуг.

Основываясь на результатах проведенного анализа в дипломной работе сформулированы основные недостатки процесса управления персоналом гостиничного предприятия Radisson Blu:

- отсутствие отлаженного процесса адаптации сотрудников, следствием чего является большое количество увольнений в первые 3 месяца работы и низкий уровень удовлетворенности работников отношениями с новыми сотрудниками;

- на протяжении трёх лет снижается количество рабочих кадров проходящих подготовку, переподготовку и повышение квалификации, причем обучаются в основном руководители предприятия. В гостинице нет политики обучения персонала, что является демотиватором способному убить всякую инициативу и заинтересованность сотрудника;

В процессе исследования выявлены причины вышеперечисленных недостатков и рекомендованы следующие варианты их устранения:

1. После проведения этапа отбора, при мотивировании персонала на выход в компанию следует больше говорить о коллективе, корпоративных традициях, рабочей атмосфере, возможности применять имеющиеся знания и навыки, расти вместе с ростом компании.

2. Для передачи традиций, правил и других элементов корпоративной культуры не достаточно только внешней атрибутики и единых требований к уровню обслуживания. Это не формирует должного чувства приверженности

компании и восприятия ее философии. От внешних элементов пора переходить к внутренним (кодекс, внутренние издания).

3. Очень важно разработать политику обучения персонала, т.к. отсутствие сформулированной политики обучения приводит резкому снижению уровня мотивации сотрудников в данной организации. В процессе исследования этой проблемы, был разработан годовой план обучения персонала для гостиничного комплекса и положение по обучению и повышению квалификации персонала, которые были изучены руководством гостиницы и утверждены для исполнения на 2020 год

4. Разумно будет отслеживать уровень оплаты труда в целом в отрасли или отдельно по профессиональным группам, чтобы не допустить иллюзию «занижения оплаты труда» у персонала.

В рамках дипломной работы нами была также представлена разработка теста по теме: «Проблемы управления персоналом гостиничного предприятия», целью которого являлась отработка навыков составления тестовых заданий. Были рассмотрены виды тестов, особенности их разработки, применяемых на практике в педагогике.

В данной работе представлены некоторые данные, которые могут быть полезны руководителям компаний и служб персонала при формировании кадровой политики, разработке системы привлечения, мотивации и повышения уровня приверженности персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Агамирова* Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: учебное пособие/ Е.В. Агамирова. Москва: Дашков и К, 2006. 368 с.

2. *Азар* В.И. Экономика и организация туризма: учебник/ В.И. Азар. Москва: Профиздат, 2003. 248 с.

3. *Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов /Т.Ю. Базарова. Москва: ЮНИТИ, 2004. 560 с.*
4. *Белкин В. М. Мотивы и стимулы труда: учебник/ В.М. Белкин. Москва: Социальная защита, 2005. 102 с.*
5. *Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: учебник/ Э.Е. Старобинский. Москва: Интел-Синтез, 2007. 239 с.*
6. *Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: учебник/ В.Р. Веснин. Москва: Юристъ, 2003. 496 с.*
7. *Виханский О.С. Стратегическое управление: учебное пособие/О.С. Виханский. Москва: Гардарики, 2000. 296 с.*
8. *Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда: учебник/ И.Гущина. Москва: Общество и экономика. 2005. 201 с.*
9. *Джон Р.Уокер Введение в гостеприимство. Перевод с английского: учебник/ Р.Джон Уокер. Москва: Юнити, 1999. 163 с.*
10. *Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учебник/ Н.И.Кабушкин. Магнитогорск: БГЭУ, 2009. 106 с.*
11. *Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие/А.П.Егоршин. Нижний Новгород: НИМБ, 2003. 412 с.*
12. *Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебник/Н.И.Кабушкин. Минск: Новое знание, 2005. 196 с.*
13. *Квартальнов В.А. Туризм как объект управления: учебник/В.А.Квартальнов. Москва: Финансы и статистика, 2004. 242 с.*
14. *Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: Учебнопрактическое пособие/ И.В. Мишурова. Москва: Март, 2004. 224 с.*
15. *Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса: учебное пособие/ З.А.Нагимова. Санкт-Петербург: ПИТЕР, 2004. 198 с.*
16. *Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: учебное пособие/ Г.А.Папирян. Москва: Экономика, 2005. 245 с.*
17. *Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: методическое пособие/В.П. Пугачев. Москва: Аспект-Пресс, 2003. 278 с.*
18. *Стивак В.А. Управление персоналом: Практикум по курсу. Санкт Петербург.: ИВЭСЭП, «Знание», 2004. 146 с.*
19. *Брагина Л.А. Торговое дело: экономика и организация: Учебник / Л.А. Брагина. Москва: ИНФРА. М, 2004. 204 с.*

20. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базарова. Москва: ЮНИТИ, 2003. 222 с.
21. *Бачурин А.* Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // *Экономист*. 2005. № 4. С 74-75.
22. *Блинов А.* Мотивация персонала корпоративных структур / А. Блинов // *Маркетинг*. 2003. № 1. С 99-101.
23. *Верхоглазенко В.* Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // *Консультант директора*. 2006. №4. С 25-30.
24. *Каверзин Н.* Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин // *Служба кадров*. 2005. № 8. С 30-33.
25. *Кириллов Л.* Как заставить сотрудников «гореть» на работе / Л. Кириллов // *Управление персоналом*. 2004. № 6. С 14-18.
26. *Опарина Н.Н.* Основные стратегии управления кадровым резервом / Н.Н. Опарина // *Управление персоналом*. 2009. №7. С 22-23.
27. *Свешников Н.* Профессиональное развитие персонала - залог стабильности предприятия / Н. Свешников // *Человек и труд*. 2003. № 10. С 2324.
28. *Трусова Е.Э.* Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня - значит, завтра успешно решать кадровые проблемы о нетрадиционных методах оценки и подбора персонала / Е.Э. Трусова // *Управление персоналом*. 2003. № 8. С 12-15.
29. *Щевелев А.И.* Мотивация – успешный ключ к управлению персоналом / А.И. Щевелев // *Управление персоналом*. 2004. №1. С 36-38.
30. *Золотогоров В.Г.* Экономика: энциклопедический словарь / В.Г. Золотогоров. Магнитогорск: Интерпрессервис, 2003. 312 с.
31. *Электронная библиотека [Электронный ресурс]* Режим доступа: <http://zna4enie.ru/opredelenie/personal>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Инструмент исследования

Задача настоящего исследования – получить ваши представления о различных аспектах вашей профессиональной жизни в рамках организации, касающиеся вашей удовлетворенности работой и проблем, с которыми вы сталкиваетесь в своей повседневной производственной жизни.

Поставьте любой знак в той графе, с каким утверждением вы согласны.

№	Наименование фактора производственной ситуации	Совершенно удовлетворен	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1	Содержание труда			
2	Занимаемая должность			
3	Оплата труда			
4	Компенсационный пакет			
5	Перспективы служебной карьеры			
6	Условия труда			
7	Организация труда			
8	Уровень социальной защищенности			
9	Содержание информации на доске объявлений			
10	Организация и содержание корпоративных праздников			
11	Повышение квалификации			
12	Программа «3 доровье»			
13	Отношения с непосредственным руководителем			
14	Отношения с коллегами			

Ваши пожелания и замечания: _____

Спасибо за ответы.

Анкета заинтересованности персонала

Вы можете быть уверены в том, что информация, которой вы с нами делитесь, останется строго конфиденциальной. Тем не менее, если вы хотите обсудить эту информацию в дальнейшем, вы можете указать свое имя в конце анкеты.

<p>1. Ваш трудовой стаж?</p> <p><input type="checkbox"/> Общий</p> <p><input type="checkbox"/> по специальности</p> <p><input type="checkbox"/> в данной организации</p> <p><input type="checkbox"/> на данном рабочем месте</p>	<p>2. Какую должность вы занимаете в данной организации?</p> <p><input type="checkbox"/> руководителя</p> <p><input type="checkbox"/> специалиста</p> <p><input type="checkbox"/> технического исполнителя</p> <p><input type="checkbox"/> рабочего</p> <p><input type="checkbox"/> прочее</p>
<p>3. Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?</p> <p><input type="checkbox"/> скорее всего, да</p> <p><input type="checkbox"/> возможно, да</p> <p><input type="checkbox"/> не собираюсь</p> <p><input type="checkbox"/> затрудняюсь ответить</p>	<p>4. Считаете ли вы свою работу интересной?</p> <p><input type="checkbox"/> да</p> <p><input type="checkbox"/> не в полной мере</p> <p><input type="checkbox"/> нет</p> <p><input type="checkbox"/> затрудняюсь ответить</p>

5. По вашему мнению, работа, это прежде всего:

- основа смысла жизни, иногда требующая жертв
- вынужденная необходимость
- интерес, рождающийся в процессе ее выполнения
- долг любого человека перед обществом
- что-то иное

6. Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы

(отметьте три наиболее важных для вас причины):

- хорошие условия и организация труда на новом месте
- более высокая зарплата на новом месте

- более интересная работа по специальности
- более хорошие отношения в коллективе
- более хорошие отношения с администрацией
- желание открыть свое дело
- личные мотивы
- не ушел бы в любом случае
- опасения, что предприятие закроется
- окончание срока найма
- сокращение штатов
- другое

7. Как вы оцениваете свою работу?

- работа мне нравится, она приносит удовлетворение
- работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка
 работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка
- работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка
 работа мне не нравится, и мал уровень заработка

8. Если бы перед вами сегодня встала проблема выбора работы, то каким из перечисленных ниже факторов вы бы руководствовались? (отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

- престижность организации
- возможность долговременных отношений с работодателем
- получение достойной заработной платы
- возможность получения социальных благ
- возможность сделать карьеру
- другое (укажите что)

<p>9. Приходится ли вам работать во внеурочное время?</p> <ul style="list-style-type: none"> • да • нет 	<p>10. Как вы к этому относитесь?</p> <ul style="list-style-type: none"> • положительно • безразлично • * отрицательно
<p>11. Оплачивается ли ваша внеурочная работа в организации?</p> <ul style="list-style-type: none"> • да • нет 	<p>12. Является ли заработная плата вашим самым главным доходом?</p> <ul style="list-style-type: none"> • да • нет

13. Имеете ли вы дополнительную работу?

- да
- нет

14. Что из перечисленного наиболее близко соотносится с понятием “служебная карьера”?

(укажите не более трех позиций)

- возможность управлять большим количеством людей
- ощущение уверенности и стабильности
- самосовершенствование
- рост благосостояния
- служебный рост
- свобода действий
- власть и влияние

15. Видите ли вы возможность карьерного роста?

<p>1. В данной организации</p> <ul style="list-style-type: none"> • да • нет • затрудняюсь ответить 	<p>2. В подразделении данной организации</p> <ul style="list-style-type: none"> • да • нет 	<p>3. В других подобных по профилю организациях</p> <ul style="list-style-type: none"> • да • нет • затрудняюсь ответить
--	--	---

16. Поощряется ли руководством ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста?

<p>1. Внутри данной организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> да • не в полной мере • нет • если нет, то почему 	<p>2. Внутри вашего структурного подразделения</p> <ul style="list-style-type: none"> • да • не в полной мере • нет • если нет, то почему
---	---

17. Как вы считаете, в полной мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки?

- да *
- не в полной мере
- нет
- если нет, то почему

18. Стремитесь ли вы к повышению своей квалификации?

- да

- нет
- если нет, то почему

19. Каким образом вы хотели бы повысить свою квалификацию?

- с отрывом от основной деятельности
- без отрыва от основной деятельности
- самообразование

20. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

- да
- не в полной мере
- нет
- если нет или не в полной мере, напишите, пожалуйста, почему

21. Ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на вас полномочия:

- соответствуют друг другу
- навыки выше возложенных на вас полномочий □ навыки ниже возложенных на вас полномочий

22. Что, по вашему мнению, препятствует полной реализации ваших должностных обязанностей на данном рабочем месте?

(выберите альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

- отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства
- недостаточно высокий уровень исполнительности и

ответственности со стороны подчиненных

- субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе

- поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям
- проблема разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа
 - затрудняюсь ответить
 - другое (укажите)

23. Что, по вашему мнению, необходимо для достойного положения в обществе?

(выберите альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

- наличие связей
- наличие первоначального капитала * трудоспособность
- престижная профессия
- знания и опыт
- затрудняюсь ответить другое (укажите)

25. Есть ли у вас помимо основной работы дополнительные источники дохода?

- да, есть, дополнительный доход превышает основной
- да, но доход невелик
- дополнительного источника дохода не имею, хотя он необходим
 - нет, не нуждаюсь в дополнительных доходах

26. Среднемесячный доход вашей семьи в пересчете на одного человека составляет:

- до 3 тыс. руб.
- 3-6 тыс. руб.
- 6-9 тыс. руб.

- 9-15 тыс. руб.
- больше 15 тыс. руб.

27. Каков ваш личный среднемесячный доход в настоящее время?

- до 3 тыс. руб.
- 3-6 тыс. руб.
- 6-9 тыс. руб.
- 9-15 тыс. руб.
- больше 15 тыс. руб.

28. Как вы оцениваете свое состояние здоровья в последние 2-3 года?

- абсолютно здоров
- здоровье в целом хорошее
- здоровье удовлетворительное
- я, пожалуй, не вполне здоров
- здоровье совсем плохое

29. С чем вы связываете возникновение заболеваний?

- с наследственными факторами
- с отсутствием должного медицинского контроля
- с собственной беспечностью
- с использованием средств снятия стресса
- с переутомлением из-за необходимости “приработка”
- непосредственно с исполнением служебных обязанностей

затрудняюсь ответить

30. Какие социальные блага вы получаете от организации?

31. Знаете ли вы о видах моральных поощрений, существующих в вашей организации?

-
- нет

- если да, то о каких

32. Нужны ли различные виды морального поощрения?

- нет
- да
- если да, то укажите какие: устная благодарность, почетное

звание, прочее

34. На ваш взгляд, социальная защищенность работников вашей организации выше по сравнению с работниками большинства других организаций?

- значительно лучше
- в чем-то лучше, в чем-то хуже
- значительно хуже
- трудно сказать

35. Какую роль играют социальные программы и социальные мероприятия, проводимые в организации?

- помогают привлечь необходимые организации кадры
- это один из факторов стимулирования труда
- это один из факторов закрепления работников в организации
- трудно сказать

Спасибо за ответы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Положение по обучению и повышению квалификации ООО «ОтельСтрой»

1. Общие положения.

1.1. Работа по обучению и повышению квалификации персонала проводится в соответствии с ТК РФ.

1.2. Цели подготовки и повышения квалификации персонала:

достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала; приобретение знаний и навыков, способствующих повышению уровня

профессиональной квалификации; повышение уровня

трудовой мотивации персонала;

повышение уровня приверженности работников своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством; формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели компании; информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации.

1.3. Система непрерывного обучения предусматривает периодическое обучение всех категорий работающих.

1.4. Основанием для включения в списки на обучение работников является приказ генерального директора ООО «ОТЕЛЬСТРОЙ».

1.5. Порядок внесения в списки на обучение определяется настоящим Положением.

1.6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников проводится как в самой организации, так и в образовательных учреждениях.

1.7. При обучении персонала рабочих профессий с целью присвоения им определенной квалификации основное внимание уделяется прочному усвоению теоретических знаний, профессиональных умений и навыков, особенностей технологических и трудовых процессов, детальному ознакомлению их с требованиями к качеству выполняемых работ.

1.8. Общее методическое руководство по организации повышения квалификации и обучения работников, составление сводного плана обучения, определение сметы затрат и распределение денежных средств осуществляется Зам.директора по персоналу.

1.9. Система непрерывного обучения включает следующие виды подготовки: повышение квалификации; обучение работников вторым (смежным) профессиям; подготовку новых работников.

1.9.1. Потребность в повышении квалификации работников обусловлена:

изменениями во внешней и внутренней среде, усложнением процесса управления, освоением новых видов и сфер деятельности.

1.9.2. Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации осуществляется с целью расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда при необходимости совмещения профессий.

1.9.3. Основными формами обучения новых работников на производстве согласно российскому законодательству являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка. Ученики пользуются всеми правами

работников, и на них в полном объеме распространяется законодательство о труде, коллективный договор и иные нормативные акты.

1.10. При обучении персонала различных категорий в зависимости от образовательного и профессионального уровня используются следующие формы занятий: лекции; практические занятия; тренинги; деловые игры; дистанционное обучение.

1.11. Повышение квалификации осуществляется на курсах целевого назначения, в системе институтов повышения квалификации, на семинарах, конференциях.

1.12. При освоении новых видов услуг предусматривается проведение обучения рабочих и специалистов как основная часть подготовки производства.

1.13. Работа по планированию подготовки, переподготовки и повышению квалификации персонала возложена на зам. директора по персоналу, а также на руководителей подразделений.

2. Порядок организации непрерывного обучения персонала.

2.1. Процесс организации непрерывной подготовки персонала производится в соответствии приведенной ниже последовательностью:

2.2. Потребность в обучении работников формируется в следующей последовательности:

определение ключевых производственных задач, целей на каждом конкретном рабочем месте, для каждого конкретного работника; определение уровня профессионализма, знаний, умений, навыков, которые необходимы для выполнения установленной производственной задачи, цели для каждого конкретного работника; сравнение фактического уровня

профессионализма специалиста с требуемым уровнем для достижения производственной задачи, цели на каждом конкретном рабочем месте, для каждой должности.

При определении потребности в подготовке кадров также должны учитываться: потребность в квалифицированных работниках; анализ качественного состава работников; участие работника в различных программах обучения; объем денежных средств на обучение.

2.3. Повышение квалификации и формы обучения определяются зам. директором по персоналу и предусматривают обучение с отрывом от работы, без отрыва от работы, с частичным отрывом от работы.

2.4. Списки должны составляться с разбивкой на виды подготовки: повышение квалификации, переподготовка, подготовка новых кадров.

2.5. При выборе преподавателей для подготовки персонала предъявляются следующие требования:

наличие базового образования по данной специальности или документ, подтверждающий специализацию в данной области;
наличие опыта в данной области;

2.6. Для достижения непрерывности планирования подготовки работников при дискретном (месячном) формировании планов ежемесячно разрабатывается план на очередной месяц и план-прогноз на два последующих.

2.7. Договора с обучающими организациями и обучающимися работниками согласуется с юристом, экономическим отделом, бухгалтерией, руководителем обучающегося сотрудника.

2.8. Для достижения качества подготовки работники, прошедшие курс обучения, проходят анкетирование на удовлетворенность подготовкой.

2.9. Оценка работы по обучению и повышению квалификации персонала возложена на руководителей подразделений по «каскадному принципу» -

вышестоящее должностное лицо оценивает знания, умения, навыки непосредственно подчиненных работников.

2.10. Работа по расчету эффективности обучения персонала, а также сводный анализ обучения и повышения квалификации персонала возлагается на главного специалиста по обучению персонала.

3. Ответственность за организацию работы по обучению и повышению квалификации персонала ООО «ОтельСтрой».

3.1. Зам. Директора по персоналу _____

3.2. Главный специалист по обучению _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Ключ к тесту

1)Б; 2)А; 3)Персонал занятый преимущественно умственным, квалифицированным трудом. К служащим относится совокупность административно-управленческого, инженерно-технического и обслуживающего персонала; 4)Это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. При этих условиях важное значение приобретает мотивация труда сотрудников фирмы; 5)Г; 6)Г; 7)Г; 8)В; 9)Туристское предприятие, которое комбинирует свои собственные и чужие услуги в новый самостоятельный туристский продукт; 10)В; 11)1-АБВ 2-ГД; 12) А.Маслоу, Ф.Герцберг, С.Кэрролл, Т.Митчелл, Л.Портер, Ф.Тейлор, М.Грегор, А.Макаренко, В.Андреев и др.