

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СОЧИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
В Г. АНАПЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»
Протокол № 11 от «29» июня 2020 г.

и.о. заведующего кафедрой:

 к.п.н., доцент
Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА


Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»

профиль «Гостиничная деятельность»

Тема: «Применение современных технологий управления персоналом на предприятиях курортной сферы (на примере гостиницы «Море-лето»)»

Выполнена:

студентом группы 15-ЗГД-А

 Сухотепловой Викторией Ивановной


Научный руководитель:

к.э.н., доцент

 Мазова Елена Александровна

Анапа 2020

**Филиал федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования «Сочинский
государственный университет» в г. Анапе Краснодарского края**

УТВЕРЖДАЮ
и.о. заведующего кафедрой:
к.э.н., доцент

Стародуб К.А.

ЗАДАНИЕ

На выпускную квалификационную работу студентке Сухотепловой Виктории Ивановне.

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Применение современных технологий управления персоналом на предприятиях курортной сферы (на примере гостиницы «Море-лето»)»

Утверждена приказом по вузу № 1567-См от 16.06.2020.

2. Срок сдачи студентом законченной работы 29.06.2020

3. Исходные данные (в т. ч. список рекомендуемой литературы)

Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 04.06.2018) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»

Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: Учебник. Третье издание. / И. Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ, 2016

Дафт Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт–Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017. – 863 с.

Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: уч.пособие. Изд-во Кнорус. – М.: 2015. - 426 с.

4. План ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов)

Теоретический аспект современных технологий управления персоналом на предприятиях курортной сферы

Оценка применения технологий управления персоналом в гостинице «Море-лето»

Разработка рекомендаций по совершенствованию современных технологий управления персоналом в гостинице «Море-лето»

5. Перечень графического материала:

Организационная структура управления гостиницей «Море-лето»

6. Дата выдачи задания 10.01.2020

Руководитель (подпись) 

Задание принял к исполнению 10.01.2020

Студент (подпись) 

Аннотация

Данная работа отражает сущность современных технологий управления персоналом на предприятиях курортной сферы. Автором рассмотрен исторический аспект, сущность, цели и задачи управления персоналом предприятий курортной сферы, выявлены современные технологии в системе управления персоналом и изучены методы оценки эффективности системы управления персоналом.

В практической части работы проведена краткая характеристика гостиницы «Море-лето», оценена кадровая политика гостиницы «Море-лето» и проанализированы технологии управления персоналом, применяемые в гостинице.

В третьей части разработаны направления совершенствования современных технологий управления и рассчитана их экономическая эффективность.

Annotation

This work reflects the essence of modern personnel management technologies at resort enterprises. The author has examined the historical aspect, essence, goals and objectives of the personnel management of resort enterprises, revealed modern technologies in the personnel management system and studied methods for assessing the effectiveness of the personnel management system.

In the practical part of the work, a brief description of the More-Summer Hotel was carried out, the personnel policy of the More-Summer Hotel was evaluated, and the personnel management technologies used in the hotel were analyzed.

In the third part, directions for improving modern management technologies are developed and their economic efficiency is calculated.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КУРОРТНОЙ СФЕРЫ.....	8
1.1 Исторический аспект, сущность, цели и задачи управления персоналом предприятий курортной сферы.....	8
1.2 Современные кадровые технологии в системе управления персоналом..	17
1.3 Методы оценки эффективности системы управления персоналом с позиции кадровых технологий.....	33
2 ОЦЕНКА КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦЕ «МОРЕ-ЛЕТО».....	42
2.1 Краткая характеристика гостиницы «Море-Лето».....	42
2.2 Оценка кадровой политики гостиницы «Море-Лето»	46
2.3 Анализ кадровых технологий управления персоналом,	53
применяемых в гостинице «Море-Лето».....	53
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦЕ «МОРЕ-ЛЕТО».....	56
3.1 Направления совершенствования современных кадровых технологий управления персоналом в гостинице «Море-Лето»	56
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена признанием ведущей роли человека в системе рыночных отношений как производственных, так и непроизводственных. Очевидно и то, что не любой персонал становится залогом успеха предприятия, а лишь развитый, способный решать не только рутинные, традиционные, но и новые задачи, высоко мотивированный. На практике наблюдается все более пристальное внимание предприятий к методам подбора и отбора кадров, повышению требований к профессиональным критериям при найме, что отражает стремление получить «на входе» более подготовленных, компетентных работников. Однако для достижения устойчивых высоких результатов труда в течение длительного времени важно акцентировать внимание не только на привлечении персонала, но и его сохранении, закреплении и развитии на протяжении всего цикла жизнедеятельности в рамках организации посредством формирования мотивационного механизма управления поведением сотрудников.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает

специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Инструментарием в управлении персоналом выступают кадровые технологии. В свою очередь, основными кадровыми технологиями являются отбор и стимулирование персонала.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор (подбор) кадров. Комплектование штата является одним из ключевых элементов работы любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации, а подбор хороших кадров является удачным вложением денег. Для любой организации отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, будет роскошью. Для мелких и средних организаций, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды, эта роскошь просто непозволительна.

Целью выпускной квалификационной работы является описать современные кадровые технологии и разработать механизм их внедрения в деятельность гостиницы «Море-Лето».

Для достижения этой цели в работе решаются следующие **задачи**:

- охарактеризовать исторический аспект, сущность, цели и задачи управления персоналом предприятий курортной сферы;
- описать и классифицировать современные кадровые технологии в системе управления персоналом;
- описать методику оценки управления персоналом с позиции кадровых технологий;
- дать краткую характеристику гостинице «Море-Лето»;
- оценить кадровую политику гостиницы «Море-Лето»

- провести анализ кадровых технологий, применяемых в гостинице «Море-Лето»;

- разработать направления совершенствования современных кадровых технологий управления персоналом в гостинице «Море-Лето»;

- оценить эффективность предложенных мероприятий

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является управление персоналом в гостинице «Море-Лето».

Предмет исследования – современные кадровые технологии управления персоналом и особенности их внедрения в гостинице «Море-Лето».

Существует достаточно широкий спектр выбора литературы как первоначальной основы исследования темы выпускной квалификационной работы. Однако гораздо реже можно встретить именно описание кадровых технологий в области управления персоналом. Изучением данного вопроса занимались В. Авдеев, В. Гончаров, Н. Горелов, И. Доронина, Е. Ильин, В. Зачнойко, Н. Кабушкин, В. Маслова, Ю. Одегов, С. Сотникова, В. Травин, Т. Черняк, С. Шекшня и др.

Методы исследования: теоретический анализ литературы, наблюдение, анализ документов, анализ экономических результатов деятельности организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

Практическая значимость. Результаты настоящей выпускной квалификационной работы могут быть применены на практике управления персоналом в сфере гостеприимства. Кроме того, результаты исследований могут найти практическое применение в других отраслях бизнеса, не только в гостеприимстве, т.к. рассматриваемые в работе кадровые технологии имеют общую теоретическую и практическую значимость для проблем управления персоналом.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КУРОРТНОЙ СФЕРЫ

1.1 Исторический аспект, сущность, цели и задачи управления персоналом предприятий курортной сферы

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе со становлением теории управления как науки, которое произошло более 100 лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом.

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. К представителям теории человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторами теории человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в таблице 1. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Теории человеческих ресурсов являются современными.

Таблица 1 - Исторический обзор теорий управления персоналом

Наименование теории	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
Классические теории	Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля	Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение подчиненными. Он должен разложить задачи на простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и внедрять их в практику	Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства
Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги в побуждении и мотивированности к труду	Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения по улучшению его планов. Руководитель должен представлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций	Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве собственной их значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т.е. подчиненные будут охотнее общаться с руководством
Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства индивидов приносит удовольствие. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, творчеству, ответственности, личному самоконтролю, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают	Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности. Он должен способствовать полному участию в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных	Факт роста влияния, самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого, полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные человеческие ресурсы

Из таблицы 1 видно, что по мере развития теории становятся все более гуманными.

Долгое время происходил количественный рост поведенческой школы, пока в 1960 г. не осуществился и качественный скачок. Взгляды Э. Мэйо и его последователей получили свое дальнейшее развитие в трудах Дугласа Макгрегора.

Д. Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив (окружение), в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задания;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную боту;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связав с работой[19].

Все эти факторы, которые зависят от руководителя, в той иной мере влияют на работающего и определяют качество и интенсивность его труда. Д. Макгрегор сформулировал, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал теорией «Х» и теорией «У». Базовые посылки теории «Х» и теории «У» по вопросу поведения человека можно представить следующим образом, представленном в таблице 2.

Как можно заметить, теория «Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким

контролем по перечисленным параметрам.

Таблица 2 – Подходы к управлению Дугласа Макгрегора

Теория «X»	Теория «Y»
1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.	1. Работа для человека так же естественна, как игра
2. Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации	2. Внешний контроль — не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей
3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководил, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность	3. Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации

Теория «Y» является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

В чистом виде теории «X» и «Y» являются взаимоисключающими и диаметрально противоположными. Были попытки усовершенствовать теории «X» и «Y». Был предложен так называемый «laisser — faire» — стиль анархического типа. В теории «X» ответственность и контроль находятся на верхнем уровне управления, в теории «Y» — делегированы вниз. Теория «laisser — faire» предусматривает спонтанное распределение ответственности по уровням управления, при этом считается, что ответственность сама распределится наиболее целесообразным, с точки зрения управления, образом. Между тем еще в конце прошлого века выдающийся философ С.М. Соловьев предсказал несостоятельность структур

анархического типа. Система «laisser — faire» оказалась нежизнеспособной.

На этом фоне Уильям Оучи предложил свое понимание рассматриваемого вопроса, получившее название теории «Z» и теории «А», чему в немалой степени способствовали отличия в управлении соответственно в японской и американской экономиках [11].

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технологии в ущерб человеческому фактору (это было присуще США). Новая корректирующая теория «Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма, и групповом методе принятия решения, что даёт еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

В целом японский (тип «Z») и американский (тип «А») подходы разнонаправлены и представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнение японского и американского подходы к управлению персоналом

Подход	Тип «А» Американские организации	Тип «Z» Японские организации
«Человеческий капитал»	Малые вложения в обучение. Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка.	Большие вложения в обучение. Общее обучение. Неформализованная оценка.
«Трудовой рынок»	На первом месте — внешние факторы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения	На первом месте — внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения
«Преданность организации»	Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальные задания	Подразумеваемые контракты. Внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе

Сравнивая предложенные и рекомендованные У. Оучи теории «Z» и «А», можно видеть, что управление развилось большей частью в сторону идей, заложенных в теории «Y», т. е. демократического стиля управления.

Современная практика отдаёт предпочтение теориям «Y» и «Z». Теории «X» и «Y» и далее теории «А» и «Z» также можно назвать мягким и жестким стилями в управлении.

Жесткий стиль: лидер наделен большой властью, располагает неформальной поддержкой подчиненных, задачи группы предельно ясны, и она только ожидает указаний.

Мягкий стиль: коллектив единомышленников, решающих принципиально новую проблему. Здесь задачи не вполне определены, лидера могут и не все поддержать, целесообразно поощрять развитие дискуссий.

Без управления людьми не может существовать ни одно предприятие. Без квалифицированных кадров оно не сможет достичь своих целей. Не оспорим тот факт, что доходы любой организации в первую очередь зависят от того, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «управление персоналом». Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко: «Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий».

Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: «Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала),

задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками» [10].

Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, т.е. касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений. С такой подменой объектов управления (персонал предприятия на персонал управления предприятием) вряд ли можно согласиться.

Любую деятельность можно охарактеризовать конкретным перечнем работ или ее составными элементами. Содержание управления персоналом составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение

гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника [13].

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов

работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу [17].

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми [23].

Таким образом, роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Мере развития теории становятся все более гуманными.

Современная практика отдает предпочтение теориям «Y» и «Z». Теории «X» и «Y» и далее теории «A» и «Z» также можно назвать мягким и жестким стилями в управлении.

Теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

Главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на

уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

1.2 Современные кадровые технологии в системе управления персоналом

Персонал организации — самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал — это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать.

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немалое внимание уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников [40].

Технологии управления

Это своеобразный инструмент воздействия, использующий специальную систему методов, способов и целей.

Все разработанные технологии можно разделить на несколько групп в зависимости от конечной цели, масштабов применения или происхождения. Последняя классификация является наиболее распространенной в кадровой работе. Согласно ей технологии управления персоналом можно разделить на

четыре большие группы:

Традиционные технологии. Используются в любой организационной структуре. Частично они являются результатом профессионального наследования, частично закреплены законодательно. Один из ярких примеров традиционной технологии — система кадрового учета. Практически во всех компаниях она строится по единому принципу на основе ТК РФ.

Отраслевые технологии. Применяются в деятельности специализированных отраслевых служб и органов. При использовании отраслевых технологий управления разрабатывается специальное технологическое сопровождение деятельности отрасли, касающееся кадровых вопросов.

Профессиональные. Технологии этой группы создаются по специальному заказу компании консалтинговыми агентствами. Их преимуществом является возможность учесть специфику конкретной организации и особенность периода, для которого создается технология. Минусы — высокая себестоимость и отсутствие универсальности: сфера их применения очень узкая.

Инновационные. Создаются кадровой службой предприятия для решения актуальных проблем. Для того чтобы разработать и внедрить в компании подобные технологии, необходима высочайшая квалификация специалистов HR-отдела.

Выбор той или иной технологии управления развитием персонала должен опираться на понимание того, какими ресурсами обладает компания и каковы базовые задачи, стоящие перед кадровой службой. Специалисты рекомендуют использовать на практике несколько технологий, чтобы повысить эффективность управления персоналом. Например, сочетание традиционных и инновационных подходов в сфере подбора кадров помогает точнее выявить перспективных кандидатов на должность, определить лидерские качества претендентов [40].

Современные кадровые технологии в системе управления персоналом включают следующие:

1. Аттестация и профессиональное обучение персонала.
2. Технология управления карьерой персонала.
3. Технология мотивации персонала.
4. Механизм формирования организационной культуры [6].

Рассмотрим их подробнее.

1. Аттестация и профессиональное обучение персонала. Важной задачей кадрового менеджмента является организация профессионального развития персонала. Развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных и психологических характеристик сотрудников. Общепринятым методом определения потребности организации в профессиональном развитии сотрудников является аттестация персонала.

Аттестация персонала - это периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Аттестация персонала проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. В ходе ее подготовки отдел кадров оформляет положение о порядке проведения аттестации; график проведения аттестации; приказ о создании аттестационной комиссии; приказ об утверждении протокола аттестационной комиссии. Критериями аттестации сотрудников могут быть:

- соответствие квалификационным требованиям по замещаемой должности;
- определение участия работника в решении поставленных перед его структурным подразделением задач;
- результаты исполнения работником должностной инструкции;
- прохождение повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Отдел кадров составляет план развития персонала, который может

быть стандартным и индивидуальным, сформированным на основе итогов аттестации. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой персонального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

Важным средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственного приобретения новых профессиональных навыков и знаний сотрудниками организации.

Выделяют следующие виды профессионального обучения: первичное обучение лиц, принятых на работу; ежегодное обучение сотрудников; периодическое обучение по специальным профессиональным образовательным программам; обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям.

Технология профессионального развития включает в себя следующие этапы: определение потребностей; постановка целей; разработка плана профессионального обучения; определение сроков обучения; формирование бюджета и контроль за его исполнением; разработка учебной программы профессионального обучения; оценка эффективности профессионального обучения [31].

Профессиональное обучение работников подразделяется на внутрифирменное и обучение вне рабочего места. Внутрифирменное обучение работников включает:

- обучение при приеме на работу;
- ежегодное обучение сотрудников (наиболее распространенными являются следующие программы обучения: тренинги продаж, переговоров, командообразования, развития межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирования навыков преодоления конфликтов);
- делегирование полномочий – передача сотрудникам четко обозначенных проблем с полномочиями принятия по ним решения. При этом менеджер контролирует ситуацию в ходе выполнения работы;

- ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта;

Основными формами обучения вне рабочего места являются [35]:

- повышение квалификации организуется по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью;

- стажировка, которая осуществляется для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков;

- профессиональная переподготовка направлена на получение сотрудниками знаний для выполнения нового вида профессиональной деятельности;

- переподготовка работников проводится для получения ими второго образования по новой специальности на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования.

Капиталовложения в человеческие ресурсы влияют на экономическую эффективность организации, повышение мотивации сотрудников, их лояльности к компании, способствуют созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Не случайно крупные компании затрачивают на профессиональное обучение своих сотрудников значительные средства — от 2 до 10% фонда заработной платы.

2. Технология управления карьерой персонала

Понятие «карьера» связывается с трудовой, профессиональной деятельностью человека. Карьера -это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Различают профессиональную и должностную карьеру. Профессиональная карьера определяет степень реализации профессиональных способностей человека, качественное состояние его профессионального опыта. Профессиональная карьера служит основой для должностной карьеры. Должностная (внутриорганизационная) карьера –это

перемещение работника, как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации [34].

Технология управления карьерой включает:

- планирование карьеры;
- создание оптимальной карьерной среды и карьерного пространства;
- формирование кадрового резерва.

Рассмотрим технологии управления карьерой подробнее.

Планирование карьеры - это управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест. Выделяют несколько этапов управления планированием карьеры: обучение нового сотрудника, основанное на планировании и развитии его карьеры; разработка плана развития карьеры и его реализация; оценка достигнутого результата, которая проводится ежегодно; по результатам оценки происходит корректировка плана развития карьеры сотрудника.

Карьерное пространство - это совокупность должностей организационной структуры, задающая нужные условия для реализации профессиональных качеств специалиста. Карьерная среда - это условия, созданные в организации для управления карьерой персонала. К ним относят: наличие сотрудников, способных к профессиональному развитию; механизм и технологии управления карьерой; создание мотивационной среды для карьерного роста.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку. Существуют следующие типы кадрового резерва:

- по виду деятельности (это резерв развития, когда специалистов готовят к работе в рамках новых направлений и резерв функционирования, куда входят сотрудники, призванные в будущем обеспечить эффективное

функционирование организации);

- по времени назначения (это резерв, включающий кандидатов, выдвигаемых на вышестоящие должности в настоящее время и тех, кто может быть выдвинут в ближайшие 1-3 года).

При формировании резерва необходимо учитывать требования к должности и перечень должностей, на которые работник может претендовать, его профессиональную подготовку; результаты последней аттестации; мнение руководства о кандидате.

Организация обучения кадрового резерва, что требует создания специальных программ:

- общая программа, ориентированная на теоретическую подготовку кандидатов;
- специальная программа, подразделяющая резерв по специальностям и включающая подготовку по ним;
- индивидуальная программа, предусматривающая повышение квалификации для каждого кандидата.

Таким образом, система управления карьерой включает кадровые технологии, обеспечивающие управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию ее карьерной стратегии [42].

3. Технология мотивации персонала. Эффективное управление невозможно без создания выверенной технологии мотивации работников. Мотивация – это совокупность механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение у людей побуждений к достижению личных целей и целей организации.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью. Мотивы «включаются» с помощью стимулов, как материальных, так и моральных. Соответственно различают экономическую и нематериальную мотивацию.

К экономическим методам стимулирования работников относятся:

- оплата по тарифным ставкам и должностным окладам;

- доплаты и компенсации;
- надбавки (за высокую производительность, личный вклад в повышение эффективности, выполнение срочных заданий);
- премии и вознаграждения (за качественное и своевременное выполнение работы, за изобретения, организаторские предложения, конечный результат);
- социальные выплаты;
- участие работников в прибылях компании.

В современных условиях компания может менять структуру доходов сотрудника, варьируя статьи себестоимости и прибыли, за счет которых осуществляются основные и дополнительные выплаты. Организация основной заработной платы обычно строится на использовании таких подходов, как нормирование труда и тарифная система. Различают две основные формы заработной платы: повременную (пропорционально отработанному времени) и сдельную (пропорционально объему изготовленной продукции). Общим для этих двух форм оплаты труда является увязывание заработка с результатами труда и заслугами сотрудника, что достигается с помощью использования тарифных ставок и окладов, доплат и надбавок [43].

Доплаты представляют собой возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда.

Надбавки и премии представляют собой дополнительную заработную плату. Они являются одним из основных инструментов стимулирования к повышению качества труда и эффективности производства. Эти составляющие дохода сотрудников в наибольшей степени зависят от уровня производительности труда и личного вклада работника. Различие между надбавками и премиями состоит в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина меняется в зависимости от достигнутых результатов. Существует индивидуальное премирование,

отмечающее особую роль отдельного работника, и коллективное, направленное на мотивацию отдела, подразделения и т.д.

В условиях оплаты труда по тарифам и окладам достаточно сложно избавиться от уравниловки. Поэтому в некоторых организациях используют бестарифную систему оплаты труда. При данной системе заработная плата всех - сотрудников предприятия независимо от должности представляет собой долю работника в фонде оплаты труда и всего предприятия, или отдельного подразделения. Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система - заключение договора на определенный срок между работодателем и исполнителем. Контракты обычно содержат в себе следующие разделы: общая характеристика контракта; условия труда; оплата труда; социальное обеспечение; порядок прекращения контракта; решение спорных вопросов; особые условия.

Основное преимущество контрактной системы – четкое распределение прав и обязанностей, как работников, так и руководителей предприятия.

Социальные выплаты представляют собой частичное или полное покрытие следующих статей расходов: транспорт; медицинская помощь; спортивные и оздоровительно-профилактические расходы; отпуск и выходные дни; питание на рабочем месте; страхование жизни сотрудников предприятия и членов их семей; консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам.

В последние годы многие фирмы для усиления мотивации работников успешно применяют различные системы участия в прибылях и акционирование. Эмпирические данные показывают, что в течение двух лет внедрение такой системы приводит к росту производительности труда в среднем на 10-15%. Участие работников в прибылях осуществляется в форме отчислений в «фонды работников» доли прибыли текущего года с использованием льготного режима [36].

Оплаты труда руководящего состава может составлять процент от прибыли предприятия. Однако чаще применяется комбинированный вариант

оплаты труда: оклад плюс надбавки и премии, начисляемые с учетом объема прибыли или ее составляющих, непосредственно зависящих от деятельности руководителя.

Однако одно лишь экономическое стимулирование персонала не приносит должного эффекта. Если сначала повышение заработной платы и рассматривается как вознаграждение, то со временем сотрудник к ней привыкает и воспринимает как должное. К тому же размер заработной платы является далеко не единственным, и даже не первым фактором, определяющим трудовое поведение работника. Как показывают результаты исследования «Кадровых технологий» по нематериальной мотивации, размер заработной платы занимает первую позицию в рейтинге факторов привлекательности компании лишь для тех, кто стремится занять в ней вакансию. Сотрудники, работающие в компании длительное время, ценят ее за следующие показатели:

1. Корпоративный дух команды, коллектива.
2. Позитивное отношение руководства к сотрудникам.
3. Имидж компании.
4. Условия труда.
5. Стабильность компании.
6. Содержание работы.
7. Профессиональное развитие.
8. Соцпакет.
9. Активное развитие компании.
10. Месторасположение.
11. Возможность карьерного роста.
12. Размер заработной платы.

Нематериальная мотивация является гибким инструментом воздействия на мотивационную структуру работника. Мощным средством стимулирования персонала может стать сама организация рабочего процесса. Для этого надо:

-добиться, чтобы максимально совпадали цели организации и сотрудника;

-ставить перед подчиненными все новые цели и задачи (ожидаемые руководителем результаты должны быть четко определены и известны исполнителю; при этом сложность заданий должна соответствовать профессиональным возможностям работника; слишком простые, как и слишком сложные задания, которые сотрудник не сможет выполнить качественно, не будут для него мотивирующими);

-выполняя профессиональные задачи, работник должен видеть собственные достижения; последние должны быть признаны и своевременно, публично отмечены руководством;

-делегировав работнику дополнительные полномочия, важно не только дать ему свободу в поиске путей решения задачи, но и наделить его ответственностью (для этого следует определить случаи, когда подчиненный имеет право принять самостоятельное решение и определить круг лиц, с которыми он может контактировать, минуя руководителя, в этом случае делегирование полномочий даст работнику чувство содержательности и значимости выполняемой им работы, самоуважения);

-поощрять в организации разумную внутреннюю конкуренцию (этому могут содействовать соревнования между структурными подразделениями, конкурсы на решение конкретной проблемы организации, «лучший в профессии», «лучший работник месяца» и, как итог, статусные поощрения победителей);

-обеспечить условия для профессионального развития сотрудников, их обучения и переподготовки;

-планирование и контроль карьеры персонала, которые состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест (работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких

показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе);

- проявление внимания со стороны компании к работнику и членам его семьи (в некоторых компаниях направляются благодарности в семьи наиболее успешных сотрудников. Воспитанию лояльности к компании способствует и организация корпоративных мероприятий, куда приглашаются семьи сотрудников, это могут быть спортивные и культурные мероприятия, предоставление туристических путевок и т.д.) [37].

Технология мотивации включает:

- выявление факторов, определяющих структуру мотивационного механизма работников;
- определение воздействия на мотивацию факторов внутренней и внешней среды;
- выбор оптимальных методов воздействия на мотивацию;
- разработку механизма воздействия на трудовое поведение работников;
- оценку эффективности системы мотивации.

Правильно выстроенная программа мотивации способствует привлечению и закреплению квалифицированных работников, их приверженности к организации, повышению компетентности персонала и, как следствие, эффективности компании в целом.

4. Механизм формирования корпоративной культуры. Важным направлением деятельности руководства и отдела кадров является формирование и поддержание корпоративной культуры.

Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации [28].

Выделяют пять первичных механизмов формирования корпоративной культуры:

- обозначение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

Рассмотрим, как действуют некоторые из этих механизмов подробнее.

Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя определяются стилем руководства - совокупности приемов и методов осуществления власти в организации. От стиля руководства (авторитарный, демократический, либеральный) зависит и тип корпоративной культуры организации. Большое значение имеет понятие «дистанция власти», которая характеризуется уровнем иерархии в организации, открытостью руководства, отсутствием страха перед начальством у подчиненных.

Намеренное создание образцов для подражания - речь идет о стиле руководства, корпоративной мифологии, традициях и ритуалах компании. Стил ь поведения руководителя приобретает для сотрудников характер эталона. Подчиненные подстраивают свои действия под режим работы руководителя, а те решения, которые он принимает в часто повторяющихся ситуациях, постепенно становятся для сотрудников стандартом решения рабочих вопросов. Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности организации. Американский консультант по менеджменту Надя Крылов выделяет следующие группы ритуалов:

- «ритуалы поощрения» - призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей (Это могут быть вечеринки по

поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился, или долго и продуктивно работает для компании. Например, в одной фирме по сложившейся традиции каждый сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у президента компании и задать ему любые вопросы. Такой ритуал подчеркивает доступность высшего руководства, обеспечивает обратную связь, позволяющую руководству получить информацию о своих подопечных);

- «ритуалы порицания» - сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры (это может быть понижение в должности, снижение заработка. Когда сотрудники понимают, что наказания применяются справедливо, они начинают испытывать уважение к организации как к единому целому);

- «ритуалы интеграции» - те действия руководства, которые помогают работникам осознавать, что между ними есть общее - это конференции, семинары, деловые игры и. т.д.

Стратегии разрешения конфликтных ситуаций. Последствия конфликта могут быть функциональными (конструктивными) и дисфункциональными (разрушающими). Среди функциональных последствий можно выделить: анализ проблем, поиск и выработка компромиссного решения, снятие враждебности конфликтующих сторон, появление условий для сотрудничества. Дисфункциональными последствиями конфликтов являются рост текучести кадров, прекращение сотрудничества, сильная преданность своей группе и представление о другой стороне как о «враге», уменьшение коммуникаций вплоть до их полного исчезновения. Разрешение конфликта во многом зависит от линии поведения руководителя и сотрудников организации. В тоже время – тактика выхода из конфликта – это показатель наличия или отсутствия корпоративной культуры [24].

Ко вторичным механизмам формирования корпоративной культуры относят:

- структуру организации, которая отражает количество и иерархию

структурных подразделений, степень жесткости или гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между ее внутренними элементами;

- принципы деятельности организации;

- имидж и фирменный стиль (в это понятие входит все то, что призвано сделать компанию узнаваемой на рынке: корпоративная символика и язык, имидж первого лица, стиль менеджмента и деловая репутация организации, дизайн помещения, принцип размещения сотрудников, дресс-код).

Основные ценности организации находят выражение в ее лозунгах, которые в лаконичной форме подчеркивают наиболее значимые стороны компании:

- Дженерал Электрик - «Наш важнейший продукт - прогресс»;

- Samsung - «Хорошо там, где мы есть»

- Электролюкс - сделано с умом;

- Deltaairlines - «Забота о персонале».

С системой корпоративных ценностей связаны символы организации. Так, в качестве символов, выражающих свою философскую концепцию, компания «Самсунг» выбрала деревья хиноки и сосны. Хиноки достигает высоты в 30 метров за 120 лет и в качестве символа выражает планирование длительного развития компании. Сосна растет быстрее, не требует особого ухода и больших затрат. «Пока растут хиноки, доход дают сосны»: вот так, в символической форме выражается кредо компании Социальный символ «Самсунга» - пятиконечная звезда, образованная взявшимися за руки людьми. Она отражает пять программ: по социальному обеспечению, культуре и искусству, научной деятельности и образованию, охране природы и добровольной общественной деятельности сотрудников [18].

Развитые корпоративные культуры вырабатывают довольно разнообразную мифологию, видное место отводится «героям» компании. Это могут быть «основатели» компании, а также менеджеры, которые принесли ей наибольший успех. Они задают этические образцы поведения и

достижений для остальных сотрудников. Анализ мифологии позволяет понять, что компания ждет и чего не ждет от сотрудников, какие ценности за этими поступками лежат и какие из них выражаются в легендах, а какие в анекдотах, которые «подсказывают» как не надо поступать.

К официальным заявлениям и документам, декларирующим кредо компании, ее философию и идеологию относятся:

- документ «Философия компании» - это сформулированные в виде принципов работы компании, набор ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранить и поддержать дух организации.

- стандарты деятельности и поведения сотрудников(стандартизация бизнес-процессов – это документально закрепленная технология. На первый взгляд технология производства и организация трудовой деятельности не имеют никакого отношения к корпоративной культуре компании. Но если рассматривать администрирование на уровне отдельных операций и согласований, то здесь и выявится специфика компании, как в технологическом плане, так и в культурном. Например, где-то вопрос о предоставлении материальной помощи сотруднику, у которого форс-мажорные обстоятельства решается оперативно, а где-то сотрудник должен пройти массу согласований и собрать массу подписей, для того, чтобы получить «помощь»);

- стандарты качественного обслуживания(это документ, в котором описаны правила взаимодействия сотрудников с партнерами и клиентами, правила поведения в конфликтных ситуациях и т.д.).

Иногда компании идут дальше, и разрабатывают кодекс корпоративного поведения, который описывает стандарты поведения сотрудников во всех сферах рабочей жизни [27].

Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если вторичные механизмы противоречат первичным, то они, будут игнорироваться и станут источником конфликта в организации.

Формирование корпоративной культуры возможно с помощью следующих механизмов:

- механизм участия - привлечение сотрудников к решению важных для организации задач;
- механизм символического управления - использование разного рода ритуалов, характерных только для данной организации;
- механизм взаимопонимания предполагает постоянное информирование сотрудников о происходящих в организации изменениях, открытость руководителя коллективу;
- механизм поощрений.

Конечно, не все корпоративные ценности становятся личностными ценностями сотрудников. Только постоянно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать приверженным своей компании. В этом случае культурные ценности организации становятся его индивидуальными ценностями, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения работника.

Кадровый менеджмент является важным фактором конкурентоспособности организации и оказывает влияние практически на все стороны ее деятельности.

1.3 Методы оценки эффективности системы управления персоналом с позиции кадровых технологий

В современных условиях большинство предприятий имеют серьезную проблему в системе управления персоналом. Этому подтверждением является оценка эффективности системы управления персоналом, которая либо не производится вообще, либо применяются такие методы, которые в действительности не оголяют существующие проблемы. Зачастую оценка эффективности системы управления производится по специальным

показателям, например, затраты на профессиональное обучение или же текучесть персонала. Специалисты на местах обосновывают такой подход тем, что они находятся вне рабочего процесса персонала и повлиять на него никак не могут, другими словами находятся в некоторой изоляции. Чем просто, по нашему мнению, ограждают себя от лишних рабочих, действительно профессиональных мероприятий.

В общем понимании оценка персонала [12] представляет собой некий целенаправленный процесс устанавливающий соответствие количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям, которые предъявляются к должности, к отделу, либо к предприятию в целом.

Существуют следующие подходы к оценке эффективности [5, с. 182]:

- подход отражающий экономические результаты управленческих решений;
- подход суммирования всех затрат и компенсаций на социальные и экологические последствия;
- подход, который учитывает приобретенные общечеловеческие ценности, с учетом адаптации к условиям рыночных отношений.

Рассматривая эффективность как относительный показатель отражающий соотношение понесенных затрат к полученным результатам, необходимо отметить, что затраты на персонал предприятия – это те расходы предприятия, которые связаны с работой по привлечению новых кадров, со стимулированием, повышением квалификации, улучшением условий труда, и многим другим вплоть до увольнения работника.

Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия является важной частью повышения результативности функционирования каждого предприятия и поэтому она должна проводиться регулярно. Результаты должны освещаться всем сотрудникам с целью побуждения к совершенствованию собственных результатов.

Эффективная работа представляет собой получение максимальных результатов при минимальных затратах труда, времени и средствах.

Необходимость оценки системы управления персоналом заключается в том, чтобы:

- улучшить функционирование системы управления персоналом с помощью обеспечения средствами решения возникающих вопросов о том, когда необходимо усилить или прекратить какую-либо деятельность;
- определить отношение со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом;
- помочь службе управления персоналом внести свой вклад в направлении стратегических целей предприятия [8, с. 94].

Для оценки эффективности управления персоналом, необходимо выбрать метод оценки, раскрывающий текущую ситуацию на предприятии и позволит выявить слабые места, с целью их последующего исключения.

В основе оценки эффективности системы управления персоналом предприятия лежит информация как о каждом сотруднике, так и о персонале в целом, а именно:

- информация о карьерном росте;
- информация о квалификации;
- информация о соотношении в половом и возрастном составе персонала;
- информация о медицинских и психологических параметрах и другое.

Оценка эффективности системы управления должна коррелироваться с другими этапами процесса управления, имея при этом обязательную обратную связь с целью своевременной реакции руководства на возникающие сложные ситуации.

Результаты проведения оценки системы управления персоналом призваны выявлять существующие проблемы в работе с персоналом, такие как текучесть кадров, дисциплина, качество выполняемой работы, и другое.

Исходя из этого можно выделить показатели деятельности службы управления персоналом, по которым можно произвести оценку эффективности системы управления персоналом:

1. Показатели экономической эффективности (расходы на реализацию кадровой политики).

2. Показатели качественной и количественной укомплектованности персонала (численность персонала; требование по рабочему месту – квалификация работника, занимающего данное рабочее место).

3. Показатели степени удовлетворенности персонала.

Косвенные показатели (производительность труда, качество товаров и услуг, текучесть кадров).

Эффективность управления персоналом проявляется в том, как каждый сотрудник использует свой потенциал в направлении достижения общей цели, которая является результатом работы всего коллектива.

Система управления персоналом является одной из самых важных и неотъемлемых частей эффективного функционирования предприятия.

В работе [27] Ю. Одегова, М. Маусова и М. Кулапова «Эффективность системы управления (социально-экономический аспект)», единого подхода к оценке эффективности системы управления нет, что обусловлено тем, что процесс трудовой активности тесно связан с производственным, с его конечными результатами, а также с социальным развитием производства.

Исходя из всего вышесказанного, говоря об оценке эффективности системы управления персоналом, нужно подразумевать эффективность экономическую, социальную и организационную.

Проанализировав ряд научных работ [4, 14, 18, 24, 28] отечественных и зарубежных ученых можно выделить две основные концепции оценки эффективности системы управления персоналом предприятия. Первая концепция заключается в том, что эффективность системы управления исходит из объединения производства и управления. Вторая концепция заключается в том, что высокая эффективность системы управления персоналом воздействует на общую эффективность функционирования предприятия.

Для качественной оценки эффективности системы управления

персоналом необходим системный подход, который бы содержал в себе соизмерение затрат и выгод от приведения в жизнь основных элементов системы управления персоналом, отражая ее эффективность, воздействующую на эффективность работы предприятия.

Как отмечено выше система управления персоналом является эффективной на столько, на сколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации общих целей.

Основными группами критериев для оценки системы управления персоналом предприятия выступают: качественные, количественные и комбинированные [24].

Биляцкий М.П. предлагает достаточно удобную таблицу взаимосвязи целей и методов исследования персонала (таблица 4) [4, с. 177].

Таблица 4 – Взаимосвязь целей и методов исследования персонала

Цели	Мероприятия	Методы
Сбор информации о производственном климате и имидже	Опрос сотрудников	Устный и письменный опрос, интервью с группами, анализ документов и так далее
Получение информации об отношениях между сотрудниками	Организация опроса сотрудников и интервью	Структурированное и неструктурированное интервью, документоанализ
Анализ системы оплаты труда	Оценка результатов труда и трудовых отношений	Различные методы оценки персонала и анализ документации
Исследование резервов развития персонала	Тестирование	Методы оценки персонала, деловых качеств сотрудников
Выявление уровня квалификации сотрудников и степени их соответствия должностям	Аналитическая оценка процесса труда, оценка поведения, отношений и результатов	Документоанализ (личностная оценка структуризации решаемых задач, оценка персонала)
Выявление слабых подразделений по различным критериям	Сравнительная оценка с аналогичными подразделениями	Производственно-статистический анализ и методы сравнения
Исследование структуры рынка труда	Организация наблюдения за рынком труда	Оперативный анализ опубликованной

Современная проблема практически каждого предприятия в области

оценки эффективности управления персонала заключается в том, что вложение средств в развитие и содержание персонала рассматриваются как издержки, а не как инвестиции, приносящие положительный эффект.

Зная общие затраты на персонал предприятия, которые объединяют в себе сумму затрат на оплату труда работников, всевозможные отчисления на их содержание и отчисления на социальные нужды работников, а так же результаты его социально-экономической деятельности, можно определить такие важные показатели как рентабельность персонала, производительность труда и прочее.

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные [20, с. 411] (рисунок 1).

Помимо предложенного разделения расходов их так же можно классифицировать по видам деятельности, например, расходы на прогнозирование трудовых ресурсов, на повышение квалификации и переподготовку, перевод или увольнение и другое.

Для определения эффективности системы управления персоналом требуется систематический опыт в измерении затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период [20, с. 413].

При проведении оценки эффективности системы управления персоналом предприятия необходимо иметь четкое представление о том, для чего конкретно будут использоваться результаты оценки. После определения цели оценки, необходимо выбрать показатели и критерии, по которым будет осуществляться оценка системы.

На современном этапе, при оценке экономической эффективности управления персоналом, сквозным для всех предприятий является показатель среднегодовой выработки на одного работника. Расчет этого показателя осуществляется посредством деления среднегодового объема реализации услуг на среднесписочную численность персонала.



Рисунок 1 – Состав расходов на персонал

На современном этапе, при оценке экономической эффективности управления персоналом, сквозным для всех предприятий является показатель среднегодовой выработки на одного работника. Расчет этого показателя осуществляется посредством деления среднегодового объема реализации услуг на среднесписочную численность персонала.

Для оценки социальной эффективности управления персоналом общепринято используют коэффициент текучести. Расчет производится как отношение численности работников, уволенных по причинам, относимым к текучести к среднесписочной численности персонала.

Существует множество подходов в определении эффективности системы управления персоналом, например, Блинов А.О. Бондаренко Н.В. предлагает производить данную оценку в два подхода [7]:

- прямая оценка, как учет результатов труда;
- косвенная оценка, как анализ деловых качеств работника.

Войтик И.М. [9] отмечает, что оценка результатов деятельности превращается в один из ведущих инструментов развития трудового коллектива и являются основной составляющей стиля руководства современного менеджера. Оценку необходимо проводить за счет сбора информации о эффективности работы каждого сотрудника и передачи ее подчиненным с целью повышения производительности труда.

Ильин Е.С. [21] предлагает рейтинговый метод, как поведенческий контрольный лист. Суть заключается в сборе информации с помощью этого листа о поведении работника в рабочей обстановке, расставлении по результатам рейтинга и подведения итога.

Искусство управления людьми является решающим условием, которое обеспечивает конкурентоспособность предприятий и предпринимательский успех, считает Егоршин А.П. [18]. Соответственно возникает необходимость в высококвалифицированных, грамотных кадрах.

Маслова В.М. [24, с. 419], предлагает производить оценку управления персонала по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

В пределах первой позиции анализируются методы и формы взаимодействия объектов управления с управленческими работниками. Тут подлежит анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот предприятия.

В зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления производится анализ качества управления персоналом. Основные

направления для проведения данного анализа представлены в таблице 2

Таблица 2 – Направления и критерии анализа качества управления персоналом предприятия [20, с. 420]

Направление анализа	Критерии проведения анализа
Выявление соответствия практики управления персоналом и проводимой кадровой политики существующим целям и задачам предприятия	- пути достижения целей; - отсутствие противоречий между целями; - последовательность в достижении целей
Качество документов, регламентирующих работу персонала	- четкость и полнота изложения документов; - соответствие трудовому кодексу Российской Федерации
Правила и процедуры процесса управления персоналом	- эффективность работы предприятия; - трудовые показатели персонала
Организационная культура персонала	- трудовая этика; - психологический климат в коллективе
Качество управления персоналом	- удовлетворенность персонала; - имидж предприятия; - трудовые показатели

Оценка эффективности системы управления персоналом, в первую очередь должна опираться на качественно-количественный анализ персонала, как способ исследования внутренней составляющей системы управления персоналом, а затем следует произвести качественный, пошаговый анализ состояния каждого из элементов системы управления персоналом.

2 ОЦЕНКА КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦЕ «МОРЕ-ЛЕТО»

2.1 Краткая характеристика гостиницы «Море-Лето»

Гостиница «Море-Лето» - это современный гостиничный комплекс, соответствующий европейским стандартам, юридически относится к компании ООО «Анапское Взморье», основным видом деятельности которого является гостиничный бизнес.

Официальное название гостиничного комплекса «MoreLetoUltraAllInclusive 4*».

Гостиница «Море-Лето» – это сочетание уюта, комфорта и приятной ценовой политики.

Гостиница расположен в первой курортной зоне муниципального образования город-курорт Анапа по адресу: Россия, Краснодарский край, г-к Анапе, Пионерский проспект, д. 20.

Гостиница оформлен в ярком современном стиле, на территории находятся 2 корпуса – «Море» и «Лето».

Номерной фонд гостиницы представлен тремя категориями:

- Standart Double;
- Standart Triple;
- Standart Twin.

Номера категории StandartDouble представляют собой двухместный однокомнатный номер с удобной, большой двуспальной кроватью, ванной комнатой и балконом. Площадь номера 15 м². Интерьер номера оформлен в ярких тонах.

Помимо двуспальной кровати в номере имеются раскладное кресло, зеркало, платяной шкаф, мини-холодильник, плазменная панель с кабельными каналами, WI-FI, сплит-система, телефон (внутренняя связь), гладильная доска, утюг, сейф, чайник, чайный набор, бутилированная

питьевая вода.

Оснащение ванной комнаты состоит из душ-кабины, фена, гостиничной косметики (шампунь, гель для душа, мыло), комплекта полотенец, халата и тапочек, косметического зеркала, шапочки для душа, зубного набора.

В номерах данной категории останавливаются гости до трех человек.

Номера категории StandartTriple имеют площадь 15 м² и вместительность до 4 человек.

Номер с расширенной площадью, двуспальной кроватью и раскладным диваном – поэтому StandartTriple подходит большим компаниям и семьям до 4-х человек. В каждом номере — отдельная рабочая зона, современная ванная комната и целое море комфорта. Оснащение номера: двуспальная кровать, раскладной диван, зеркало, платяной шкаф, мини-холодильник, плазменная панель с кабельными каналами, WI-FI, сплит-система, телефон (внутренняя связь), гладильная доска, утюг, сейф, чайник, чайный набор, бутилированная питьевая вода.

В ванной комнате имеются: душ-кабина, фен, гостиничная косметика (шампунь, гель для душа, мыло), комплект полотенец, халат и тапочки, косметическое зеркало, шапочка для душа, зубной набор.

Номера категории StandartTwin площадью 15 м² рассчитаны на 3-х гостей. Эти номера выполнены в морском расслабляющем дизайне и предназначены для гостей, предпочитающих спать отдельно.

В номере размещены две одноместные кровати, раскладное кресло, зеркало, платяной шкаф, мини-холодильник, плазменная панель с кабельными каналами, WI-FI, сплит-система, телефон (внутренняя связь), гладильная доска, утюг, сейф, чайник, чайный набор, бутилированная питьевая вода.

В ванной комнате оснащена душ-кабиной, феном, гостиничной косметикой, которая включает шампунь, гель для душа, мыло, комплект полотенец, халатом и тапочками, косметическим зеркалом, шапочкой для

душа, зубным набором.

Балконы имеются у номеров всех категорий и оснащены одинаково: 2 деревянных стула, стол и сушилка для белья.

По просьбе гостя дополнительно в номера могут быть предоставлены детская кроватка, детская ванночка, горшок, радионяня, подставка под ножки, бритвенный набор, швейный набор.

Питание организовано по системе «шведский стол» (3 основных и 3 промежуточных приема пищи). Кроме того, в гостинице есть Бар по системе Ультра все включено, Снэк-бар, Candy-Bar, Бар на террасе. Персонал готов удовлетворить гастрономические потребности каждого гостя.

Пляж находится в 10 минутах ходьбы от гостиницы. Укрыться от лучей солнца всегда можно под тентовыми навесами, удобно расположившись на шезлонгах. Пляжные полотенца можно брать с собой и к бассейну, и на море.

На территории гостиницы расположены: большой подогреваемый бассейн с гидромассажными водопадами, который оснащен большими зонтами и шезлонгами.

В гостинице «Море-Лето» есть собственная команда анимации, программа которой рассчитана на гостей всех возрастов.

Помимо этого, гости могут воспользоваться спортивным инвентарем, в любое удобное время поиграть в бильярд, для маленьких гостей есть оборудованная детская площадка и детская комната.

Спектр дополнительных услуг включает: парковку, трансфер, бар на террасе, экскурсионное бюро, Wi-fi, медицинский пост, прачечную, гладильную.

Гостиница работает по системе «Ультра всё включено» — это значит, что гости оплачивают только стоимость проживания, а в неё, помимо перечисленного выше, входит:

1. Автомат с лимонадом/газировкой (на территории гостиницы).
2. Напитки в любом количестве (крепкие алкогольные напитки, пиво, вина кубанских производителей, безалкогольные напитки).

3. Приятные мелочи в номерах (чай, кофе, вода без газа).
4. Прокат детских принадлежностей (коляски, кровати, ванночки, горшки, подставка под ножки, радионяню по запросу при наличии).
5. Хранение багажа (круглосуточно на территории гостиницы).
6. Заказ такси (в любой момент, когда гостям необходимо).
7. Уход за одеждой (имеются прачечная самообслуживания, гладильная комната).
8. Compliment в день заезда (бокал прохладного шампанского).
9. Кондитерская станция «Candy-bar», где всегда гости могут порадовать себя сладостями, выпечкой, мороженым, цветной сладкой ватой.
10. Ланч-бокс (при раннем выезде и отправлении на экскурсию гости могут заказать ланч-бокс).
11. Поздравление молодоженов или с годовщиной свадьбы.
12. Поздравление с днем рождения.

Организационно-хозяйственная структура представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура управления гостиницей «Море-Лето»

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что организационная структура управления гостиницей является линейно-функциональной.

Таким образом, Гостиница «Море-Лето» – это сочетание уюта, комфорта и приятной ценовой политики. Гостиница расположена в первой курортной зоне муниципального образования город-курорт Анапа и оформлен в ярком современном стиле, на территории находятся 2 корпуса – «Море» и «Лето». Номерной фонд гостиницы представлен тремя категориями: StandartDouble; StandartTriple; StandartTwin. Гостиница работает по системе «Ультра всё включено» — это значит, что гости оплачивают только стоимость проживания. Питание организовано по системе «шведский стол». Имеется собственная команда анимации, предлагается широкий спектр дополнительных услуг. Организационная структура управления гостиницей «Море-Лето» является линейно-функциональной.

2.2 Оценка кадровой политики гостиницы «Море-Лето»

Основными задачами руководства организации является обеспечение сотрудников средствами труда, создание благоприятного климата, способствующего выполнению всех поставленных задач, и всестороннее обучение сотрудников с учетом изменений, которые могут происходить в процессе работы организации.

Оценка кадровой политики показывает, насколько эффективно используется потенциал сотрудников организации.

Оценку кадровой политики начнем с изучения их структуры и укомплектованности гостиницы необходимыми кадрами соответствующей специальности и квалификации. Изменение численности работников предприятия по годам рассматриваемого периода может быть вызвано изменением объема выпускаемой продукции, структуры производства,

совершенствованием технологии, внедрением новой более прогрессивной техники, совершенствованием организации труда на предприятии и другими факторами, рассмотрим анализ динамики численности персонала Гостиницы «Море-Лето»(таблица 6).

Таблица 6 – Анализ динамики численности персонала Гостиницы «Море-Лето»

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Темп роста в % 2019 г. к	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	2017 г.	2018 г.
Численность персонала, всего	77	100	83	100	82	100	106,5	98,8
В том числе:								
административно-управленческого персонала	12	15,6	12	14,5	12	14,6	100,0	100,0
оперативного персонала	49	63,6	53	63,9	52	63,4	106,1	98,1
вспомогательного персонала	16	20,8	18	21,7	18	22,0	112,5	100,0

Как показывают данные таблицы 6, фактическая численность работников в 2019 г. составила 82 человека, что на 1,2% меньше чем в 2018 г., но на 6,5 % больше чем в 2017 г., это произошло за счет увеличения ассортимента услуг.

В административно-управленческом персонале изменений в численности нет, на протяжении трех лет она составляет 12 человек. Численность оперативного персонала, то есть контактной его части увеличилась в 2019 г. на 3 человека в сравнении с 2017 г., это на 6,1 % больше, изменения произошли за счет приема на работу новых сотрудников. Численность вспомогательного персонала увеличилась на 2 человека в 2019 г. по сравнению с 2017 г. это на 12,5 % больше, это произошло, так как из-за увеличения ассортимента услуг.

Рассмотрев анализ динамики численности гостиницы «Море-Лето» можно сделать вывод, что численность персонала увеличилась из-за увеличения объемов оказываемых услуг.

Одной из характеристик кадровой политики на предприятии является состав трудовых ресурсов по уровню образования (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ работников гостиницы «Море-Лето» по уровню образования

Состав персонала по уровню образования	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Темп роста в % 2019 г. к	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	2017 г.	2018 г.
Численность работников, всего	77	100	83	100	82	100	106,5	98,8
в том числе								
с высшим образованием	33	42,9	36	43,4	38	46,3	115,2	105,6
со средним профессиональным образованием	31	40,3	33	39,8	29	35,4	93,5	87,9
со средним образованием	13	16,9	14	16,9	15	18,3	115,4	107,1

На основании таблицы 7 можно сделать вывод, что основная часть работников в Гостинице «Море-Лето» высшее образование, что в 2019 г. их долю составляла 46,3 %. Со средним профессиональным образованием в 2019 г. 35,4 %, со средним образованием 24 сотрудника, что составляет 18,3 %. Видно, что произошло увеличение работников в 2019 г. по отношению к 2017 г. с высшим образованием на 15,2 %, со средним профессиональным образованием количество сотрудников сократилось на 6,5 %, со средним образованием увеличилось на 15,4 %.

Таким образом, постоянное изменение уровня образования в Гостинице «Море-Лето» происходит на основании приема на работу в большей части

сотрудников без образования.

Проведем анализ гендерного состава работников (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ состава работников в гостинице «Море-Лето» по полу

Пол	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Темп роста в % 2019 г. к	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	2017 г.	2018 г.
Численность всего, в т.ч.	77	100	83	100	82	100	106,5	98,8
- мужской	34	44,2	33	39,8	31	37,8	91,2	93,9
- женский	43	55,8	50	60,2	51	62,2	118,6	102,0

Как видно из таблицы 8, за анализируемый период произошло изменение в гендерном составе организации это связано с приемом на работу новых сотрудников. Основную часть в 2019 г. 62,2 % коллектива составляют женщины, из-за специфики работы, мужчины в 2019 г. составляют всего 37,8 %. В 2019 году по сравнению с 2017 годом произошло сокращение удельного веса мужчин на 8,8%, и увеличение женщин на 18,6 %.

Можно сделать вывод, что преобладает в основном женский коллектив из-за специфики работы, мужчин в организации меньше.

Проведем анализ возрастного состава сотрудников (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ состава работников в гостинице «Море-Лето» по возрасту

Возраст работников	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Темп роста в % 2019 г. к	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	2017 г.	2018 г.
Численность, всего	77	100	83	100	82	100	106,5	98,8

В т. ч.								
До 20 лет	6	7,8	12	14,5	15	18,3	250,0	125,0
От 20 до 35 лет	52	67,5	55	66,3	56	68,3	107,7	101,8
От 35 до 55 лет	19	24,7	16	19,3	11	13,4	57,9	68,8

На основании таблицы 9 можно сделать вывод: на протяжении всего периода преобладают сотрудники в возрасте от 20 до 35 лет, их удельный вес в 2019 г. составляет 68,3 % от общей численности персонала, это на 7,7 % больше чем в 2017 г., и на 1,8 % больше, чем в 2018 г. В 2019 г. работники от 35 до 55 лет составляют 13,4 % от общей численности персонала, что на 42,1 % меньше, чем в 2017 г. Также в 2019 г. были приняты на работу сотрудники до 20 лет.

Можно сделать вывод, что в данной гостинице весьма молодой персонал, это связано с условиями труда и графиком работы.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Для изучения движения рабочей силы в организации ведется учет на базе первичной документации (заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, называемые оборотом по приему и оборотом по выбытию.

Рассмотрим движение кадров в организации гостинице «Море-Лето» за 2017-2019 гг. (таблица 10).

Как видно из таблицы 10, в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на начало года было на 9,2 % сотрудников больше. В течение 2019 г. было принято 14 сотрудников и уволено 15, поэтому коэффициент оборота по выбытию равен 0,18 и коэффициент оборота по приему равен и составил 0,17. Численность работников менялась и в 2018 г., было принято 27 человека и уволено 21 по собственному желанию. Коэффициент оборота по приему составил 0,34, что меньше данного показателя 2019 г. на 49,32 %.

Таблица 10 – Анализ движения кадров в гостинице «Море-Лето»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста в % 2019 г. к	
				2017 г.	2017 г.
Состояло работников по списку на начало года	76	77	83	109,2	107,8
Принято работников	6	27	14	233,3	51,9
Уволено работников всего	5	21	15	300,0	71,4
в том числе:					
по собственному желанию	3	21	14	466,7	66,7
за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0	0,0	-
по другим причинам	1	0	1	100,0	-
Состояло по списку на конец года	77	83	82	106,5	98,8
Коэффициент текучести кадров	0,07	0,26	0,18	278,18	69,26
Коэффициент приема кадров	0,08	0,34	0,17	216,36	50,28
Коэффициент выбытия кадров	0,07	0,26	0,18	278,18	69,26
Коэффициент общего оборота кадров	0,14	0,60	0,35	244,46	58,59
Коэффициент замещения	0,01	0,08	-0,01	-92,73	-16,16
Коэффициент восполнения	1,20	1,29	0,93	77,78	72,59

А коэффициент оборота по выбытию составил 0,26, что больше 2019 г. в 2,16 раз. Коэффициент общего оборота кадров составил в 2017-2019 гг. 0,14, 0,60 и 0,35 соответственно, таким образом, за анализируемый период от увеличился в 2,44 раз.

Коэффициент текучести 2019 г. вырос в 2,78 раз по сравнению с 2017 г., но на 30,74 % сократился в сравнении с 2018 г., что оценивается отрицательно.

Коэффициент замещения кадров имеет тенденцию к сокращению и в 2019 г. составил минус 0,01. Коэффициент восполнения за анализируемый

период сократился на 22,22 % и составил 0,93. Отметим, что в 2018 г. по сравнению с 2017 г. наблюдается увеличение данных показателей.

Таким образом, гостиница «Море-Лето» – это сочетание уюта, комфорта и приятной ценовой политики. Гостиница расположена в первой курортной зоне муниципального образования город-курорт Анапа и оформлен в ярком современном стиле, на территории находятся 2 корпуса – «Море» и «Лето». Номерной фонд гостиницы представлен тремя категориями: StandartDouble; StandartTriple; StandartTwin. Гостиница работает по системе «Ультра всё включено» — это значит, что гости оплачивают только стоимость проживания. Питание организовано по системе «шведский стол». Имеется собственная команда анимации, предлагается широкий спектр дополнительных услуг. Организационная структура управления гостиницей «Море-Лето» является линейно-функциональной.

Рассмотрев анализ динамики численности Гостиницы «Море-Лето» можно сделать вывод, что численность персонала увеличилась из-за увеличения объемов оказываемых услуг. Постоянное изменение уровня образования в гостинице «Море-Лето» происходит на основании приема на работу в большей части сотрудников без образования. В гостинице преобладает в основном женский коллектив из-за специфики работы, мужчин в организации меньше. Персонал весьма молодой, что связано с условиями труда и графиком работы.

Коэффициент текучести 2019 г. вырос в 2,78 раз по сравнению с 2017 г., но на 30,74 % сократился в сравнении с 2018 г., что оценивается отрицательно.

Выявлена умеренная текучесть кадров, увольнения происходят по собственному желанию работника.

2.3 Анализ кадровых технологий управления персоналом, применяемых в гостинице «Море-Лето»

Как отмечалось выше к современным кадровым технологиям в системе управления персоналом относятся:

1. Аттестация и профессиональное обучение персонала.
2. Технология управления карьерой персонала.
3. Технология мотивации персонала.
4. Механизм формирования организационной культуры.

Рассмотрим, как данные технологии применяются в гостинице «Море-Лето».

Аттестация персонала, заключающаяся в проверке реальных знаний и навыков сотрудника на соответствие требованиям, которые предъявляются к занимаемой им должности и кругу выполняемых обязанностей в гостинице не применяется. При приеме на работу управляющий проводит собеседование, но полноценной аттестацией оно не является.

Отметим, что в настоящее время на деятельность предприятий курортной сферы большое влияние оказывает динамика законодательных, организационных, технологических, экономических и политических изменений. А это в свою очередь требует не столько высокого уровня знаний, сколько их постоянное пополнение и совершенствование.

Профессиональное обучение персонала, как процесс овладения новыми знаниями и умениями, необходимыми сотрудникам для осуществления своих функций в гостинице не проводится и документально не закреплено. Сотрудники проходят курсы повышения квалификации по желанию и за свой счет. Графика и приоритетных направлений повышения квалификации в гостинице нет.

Внутреннее обучение персонала, заключающееся в наставничестве, направленном получении опыта, ротации кадров, привлечении к работе в качестве ассистента или стажера, регулярный производственный инструктаж

в Гостинице «Море-Лето» также отсутствует.

В современных условиях хозяйствования это является важным показателем, который, в свою очередь, влияет на имидж гостиницы, количество гостей, результаты деятельности (прибыль) и другие показатели гостиницы. Ведь именно персонал гостиницы принимает непосредственное участие в его деятельности.

Поэтому руководству гостиницы необходимо периодически проверять знания и навыки своих подчиненных и организовывать для них различные обучающие мероприятия с целью их совершенствования.

Технология управления карьерой персонала в гостинице не применяется. А ведь именно она является одной из важнейших современных кадровых технологий. Данная технология управления персоналом на предприятии курортной сферы рассматривает как личность, носителей способностей и опыта.

Благодаря постоянному изучению содержания, характера и условий труда персонала обретается возможность своевременно корректировать организационную структуру, штатное расписание, должностные обязанности, профессионально-квалификационные требования и др.

Содержательная часть механизма управления карьерой персонала, как важное средство эффективного функционирования в гостинице не признана даже формально.

Другой ключевой современной кадровой технологией управлением персонала является мотивация, как совокупность стимулов, определяющих поведение каждого конкретного сотрудника гостиницы. Являясь важным направлением кадровой политики она оказывает наибольшее влияние на производительность труда.

Благодаря технологии мотивации персонала можно объединить интересы гостиницы и сотрудников. Объединение будет заключаться в повышении производительности труда, получении большей прибыли и выплаты премий и других стимулов.

В Гостинице «Море-Лето» из всего многообразия форм и видов мотивации применяется лишь материальное стимулирование в виде выплаты премии. Тем не менее, отметим, что премии выплачиваются в определенном размере только в конце года и не зависят от прибыли.

Разработав мотивационную политику гостиница имеет возможность получать больше дохода.

Организационная культура как механизм управления является средством обеспечения стабильного успеха и эффективности гостиницы. Тем не менее, в Гостинице «Море-Лето» она имеет неформальный характер.

Наиболее простая модель организационной культуры, состоящая из цепочки: «культура-ожидание-отношение-поведение-результат» приводит к большей эффективности.

Таким образом, в гостинице «Море-Лето» современные кадровые технологии управления персоналом применяются частично, так как из четырех технологий применяется лишь одна – технология мотивации персонала, но и она не в полном объеме и не структурирована.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦЕ «МОРЕ-ЛЕТО»

3.1 Направления совершенствования современных кадровых технологий управления персоналом в гостинице «Море-Лето»

Как не однократно отмечалось к современным кадровым технологиям управления персоналом относятся, такие как аттестация и профессиональное обучение; технологии управления карьерой и мотивации, а также механизм формирования организационной культуры. Отметим, что все перечисленные кадровые технологии должны применяться в совокупности по схеме, представленной на рисунке 3.



Рисунок 3 - Схема применения современных кадровых технологий в гостинице «Море-Лето»

Представленная на рисунке 3 схема является авторской и отражает взаимосвязь применения современных кадровых технологий.

Применение этих технологий позволит руководству гостиницы «Море-Лето» высвободить дополнительные ресурсы времени для анализа информации, процедур выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития ситуации.

В свою очередь, результаты их применения будут выражаться не только в виде роста объемов оказанных услуг и, следовательно, прибыли, но и повышении производительности труда персонала, увеличения их потенциала, а также снижения затрат на обеспечение функционирования гостиницы «Море-Лето».

Помимо этого, необходимо осуществлять регулярный контроль результатов деятельности всех сотрудников в любой форме, приемлемой как для руководителей, так и для подчиненных. Основной целью этого контроля является предотвращение или своевременное исправление ошибок деятельности на ранней стадии их возникновения.

В дальнейшем совершенствование применения современных кадровых технологий управления персоналом гостиницы «Море-Лето» приведет к улучшению условий труда и, таким образом, к росту внутренней удовлетворенности работой, несмотря на расширение круга выполняемых задач, через предоставление большей самостоятельности, повышению реакции на результаты своего труда.

Отметим, что модернизация условий труда приведет к положительным результатам только в определенных условиях если условия не будут жестко соблюдаться, то модернизация в целом окажется неудачной. Прежде всего это произойдет если руководство с самого начала не определит, на сколько положительно относятся к ней сотрудники гостиницы «Море-Лето».

На основании вышеизложенных выводов, предложим основные направления совершенствования современных кадровых технологий

управления персоналом в гостинице «Море-Лето».

1. Аттестация и профессиональное обучение персонала.

Как отмечалось ранее данное направление совершенствования современных кадровых технологий в гостинице «Море-Лето» не применялось.

Аттестация является первоначальной и наиболее действенной оценкой персонала гостиницы «Море-Лето» которая в конечном итоге приведет к определению проблемных зон кадрового потенциала персонала и выявит резервы повышения его производительности.

Составим план и программу аттестации как процедуры оценки соответствия деятельности конкретного работника на конкретной должности стандарту выполнения должностных обязанностей. Отметим, что в дальнейшем на основе данной программы следует изменить должностные инструкции, сделав их более конкретными и понятными сотрудникам.

Предложенная процедура аттестации является простой, понятной и отличается своей дешевизной. Так как аттестация как таковая является не достаточно эффективной, поэтому предлагаем применять ее комплексно-формализованной системой, состоящей из четырех олимпиадных модулей (рисунок 4) представленной в Приложении А.

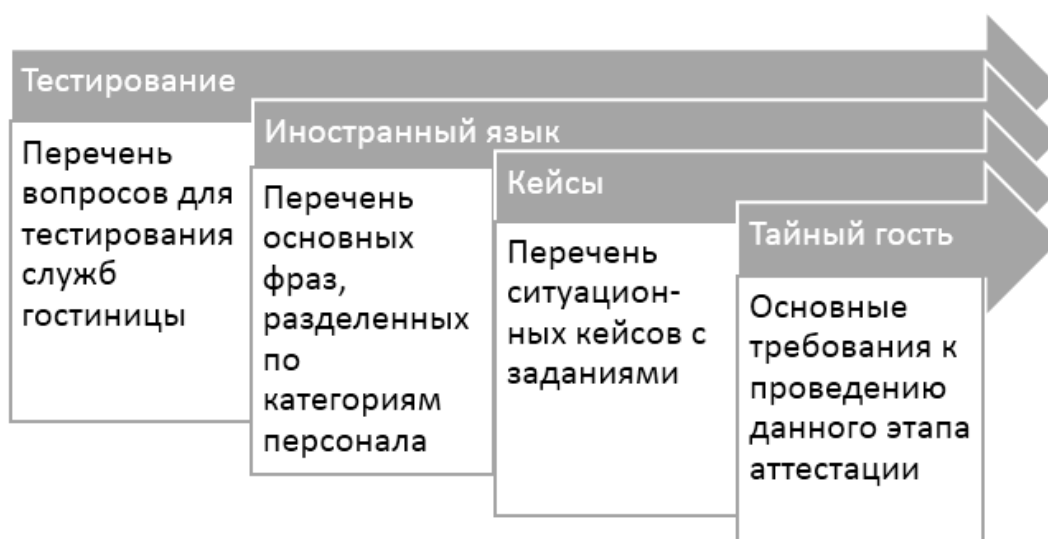


Рисунок 4 – Основные модули аттестации персонала гостиницы «Море-Лето»

Причем, если сотрудник прошел аттестацию с низким результатом – это не говорит о том, что от него надо избавиться, а это может свидетельствовать о том, что он либо не знает свои должностные обязанности (по данным экспертов в Российской Федерации сотрудники не ознакомлены с должностными обязанностями, а просто формально подписали их при приеме на работу), либо не осознает, что его должностные обязанности (даже младшего обслуживающего персонала – горничные, уборщики) важны для функционирования гостиницы «Море-Лето».

Прежде чем проводить аттестацию необходимо объяснить сотрудникам, что ее целью не является их увольнение, при оценке будут суммированы результаты работы каждого из них и выполненными в процессе аттестации заданиями, не будет ранжирования и сравнения сотрудников между собой, а будет сравниваться на сколько их работа соответствует стандартам.

Проведение аттестации в целом позволит определить стандарты деятельности самой гостиницы «Море-Лето» и установить критерии их оценки, диагностировать персонал, выявить проблемные моменты в его работе, обоснованно принять управленческие решения, влияющие на стратегические задачи деятельности гостиницы «Море-Лето», прогнозировать эффективность внедрения кадровых технологий на деятельность гостиницы.

Следующим шагом будет проведение повышения квалификации персонала.

С точки зрения современных кадровых технологий система повышения квалификации не сводится к традиционной учебе университетского (традиционного) типа. Она включает в себя не только практико-ориентированные методы, но и производственно-внедренческие формы, так как целью такого обучения являются как сокращение процесса, так и повышение качества оказываемых услуг.

Учебный процесс в гостинице «Море-Лето» характеризуется

внедрением активных практико-ориентированных методов обучения, таких как деловые игры, кейс-стади, ролевые игры по отработке практических ситуаций и др., а также изучение систем программного управления комплексной автоматизации.

Отметим, что для гостиницы «Море-Лето» разработаны программы повышения квалификации в соответствии с основными блоками аттестации персонала по направлениям выполняемых функций, а обучение будет происходить непосредственно на рабочем месте.

Некоторые программы повышения квалификации представлены в Приложении Б.

В целом, программа отвечает требованиям последовательности, конкретности по направлениям выполняемой работы (профессии, должности), рациональности. Более подробно требования отражены на рисунке 5.

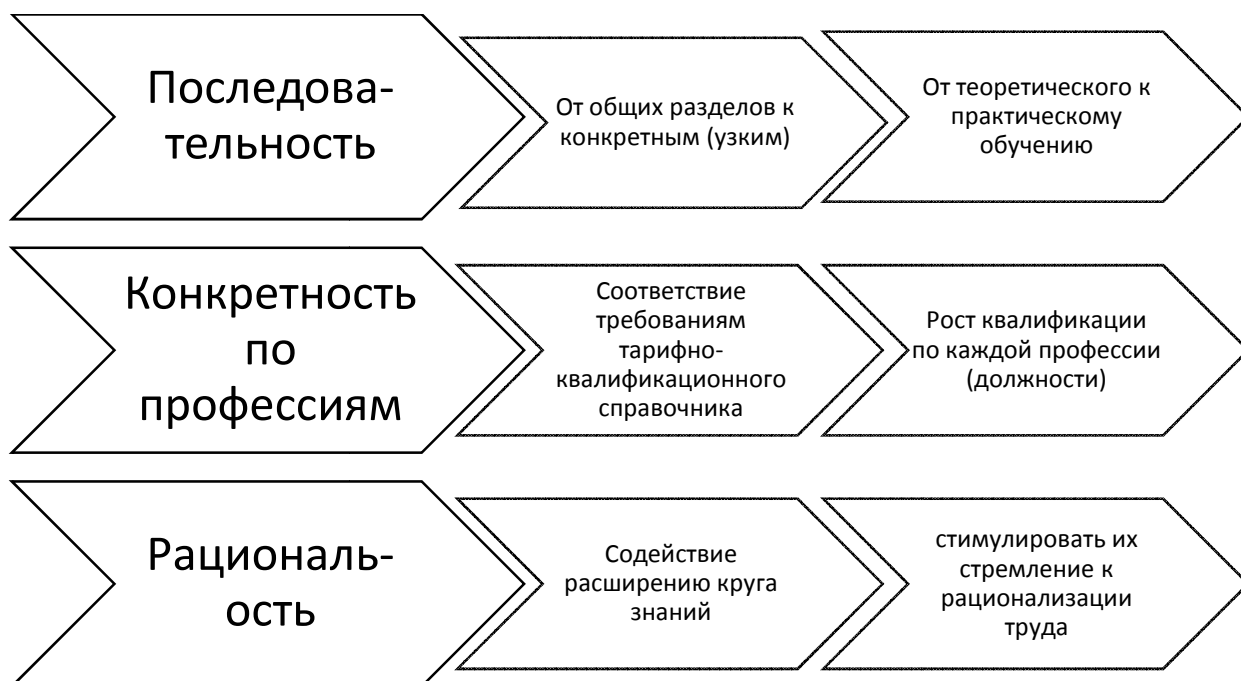


Рисунок 5 – Основные требования программы повышения квалификации

Внедрение вышеуказанных технологий позволит оценить знания и навыки сотрудников, а также повысить технико-экономические

показатели гостиницы «Море-Лето».

2. Технология управления карьерой персонала является следующей современной кадровой технологией, рекомендуемой к применению в гостинице «Море-Лето».

В гостинице «Море-Лето» есть должность инспектора отдела кадров. Именно сотрудник занимающий данную должность и должен заниматься планированием карьеры и сопровождением профессионального роста персонала гостиницы.

В настоящее время в гостинице созданы дополнительные возможности карьерного роста сотрудников всех отделов. Только заинтересованный в результатах своего труда сотрудник принесет гостинице дополнительный доход.

Поэтому целесообразно предложить создание на предприятии системы, которая позволит эффективно управлять потенциалом каждого сотрудника через повышение его квалификации и мотивации. Для этого необходимо инспектора отдела кадров обучить на курсах переподготовки по программе «Управление карьерой сотрудников».

Изменение должностных функций инспектора отдела кадров представлено на рисунке 5.

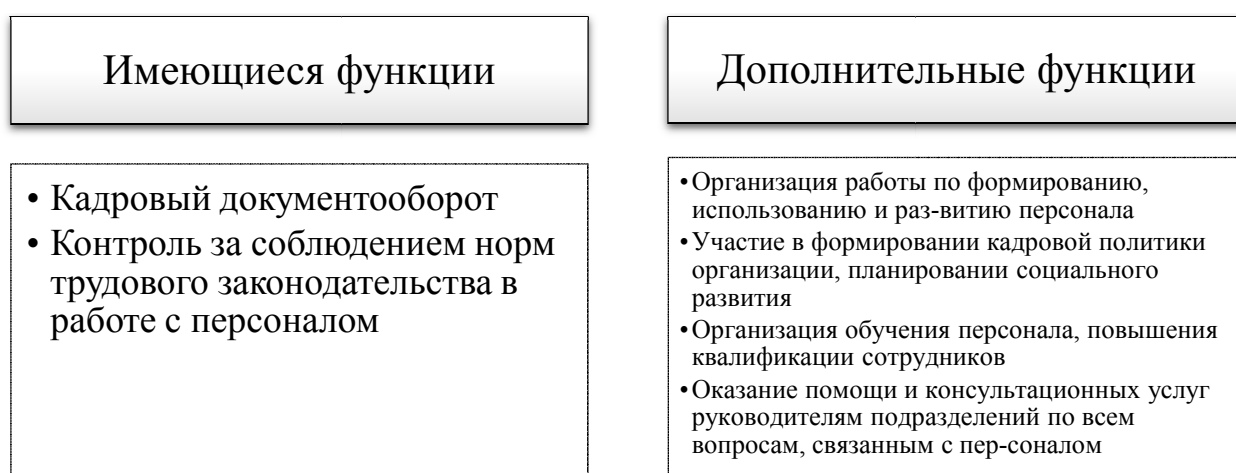


Рисунок 5 – Должностные функции инспектора отдела кадров

Для выполнения возложенных на него функций ибудет осуществлять следующие обязанности, представленные на рисунке 6.



Рисунок 6 – Обязанности менеджера по персоналу

Обозначим основные требования к знаниям инспектора отдела кадров и представим их на рисунке 7.

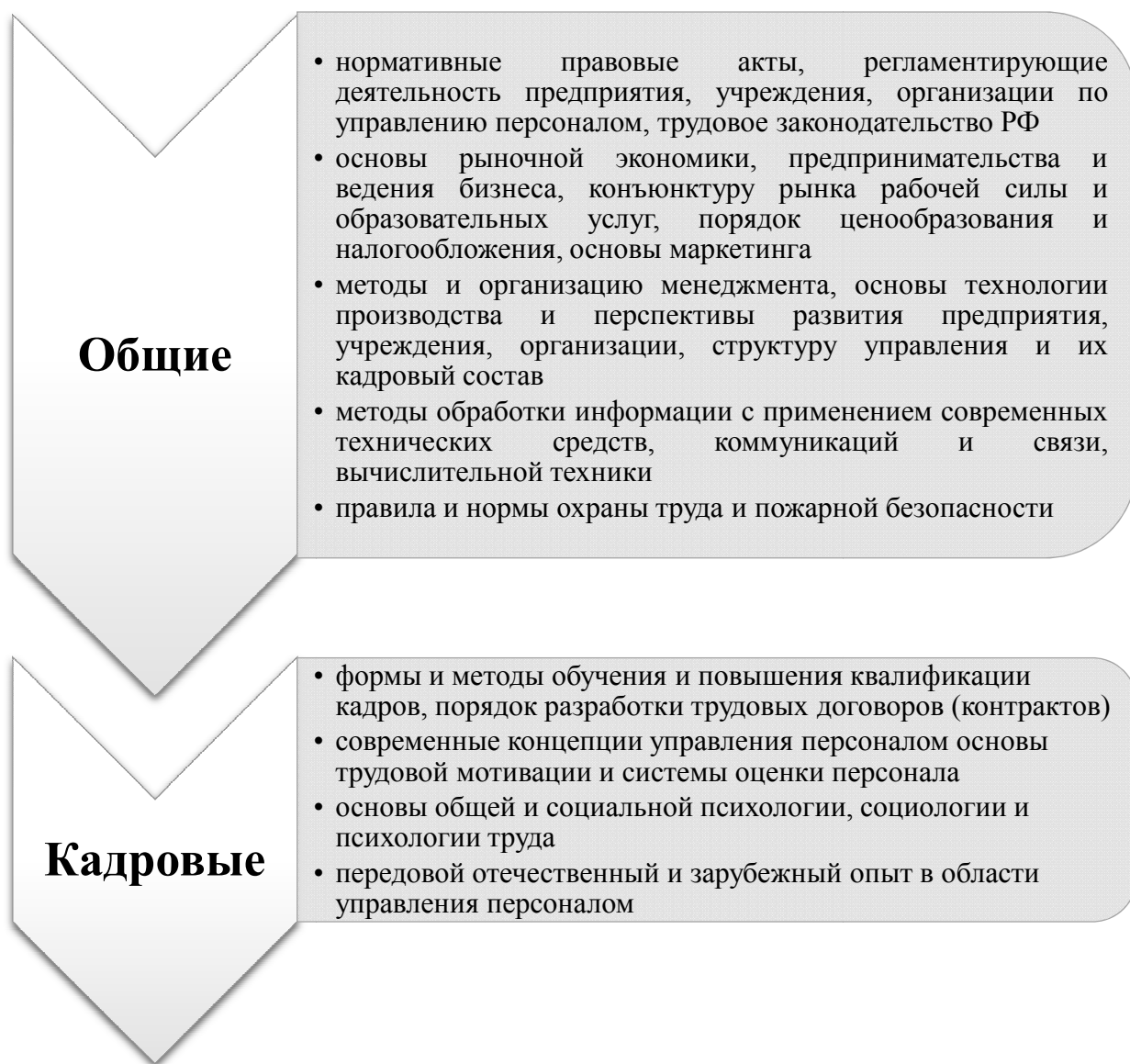


Рисунок 7 – Требования к знаниям инспектора отдела кадров

В рамках неинституционального подхода необходимо обучить инспектора отдела кадров помимо экономико-юридического направления еще и психологическому. Так как современное неинституциональное направление развития общества позволит сократить трансакционные издержки.

Программа повышения квалификации инспектора отдела кадров представлена в Приложении В.

3. Технология мотивации персонала является еще одним направлением современных кадровых технологий. Как отмечалось выше (п. 2.3) данная технология применяется в гостинице «Море-Лето» ограниченно. То есть среди всех имеющихся методик мотивации персонала, разделенных на материально и нематериальное стимулирование в гостинице применяется лишь один вид материального стимулирования – премия по итогам работы.

Рассмотрим общую систему мотивации для персонала гостиницы «Море-Лето», представленную на рисунке 8.



Рисунок 8 – Система мотивации персонала гостиницы «Море-Лето»

В основе представленной системы мотивации заложено познание и реализация путей личных интересов сотрудников, предоставление возможности реализовать себя. Поэтому координируя интересы сотрудников можно добиться максимальной отдачи трудовых функций сотрудников, что в свою очередь приведет к повышению общей результативности и прибыльности гостиницы «Море-Лето».

Основные направления стимулирования представлены на рисунке 9.

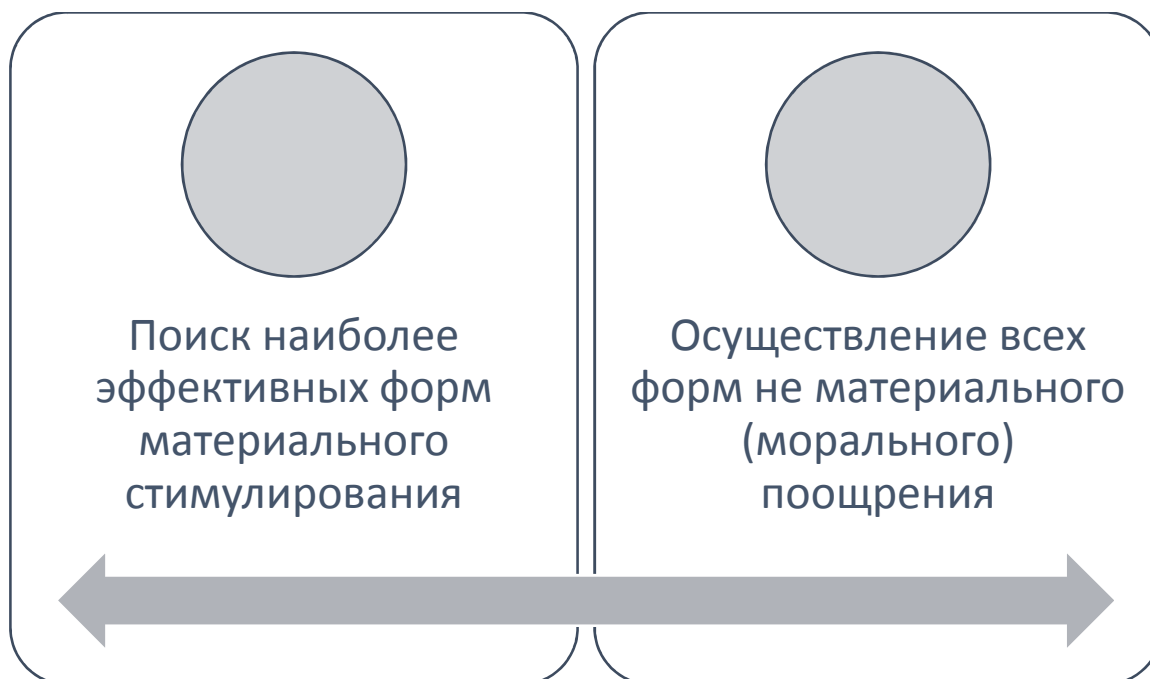


Рисунок 9 – Направления стимулирования сотрудников гостиницы «Море-Лето»

Совершенствование предложенных направлений будет способствовать увеличению премиального фонда.

Изучив практическую деятельность гостиницы «Море-Лето» выделим общие характеристики эффективной системы мотивации персонала и представим ее на рисунке 10.

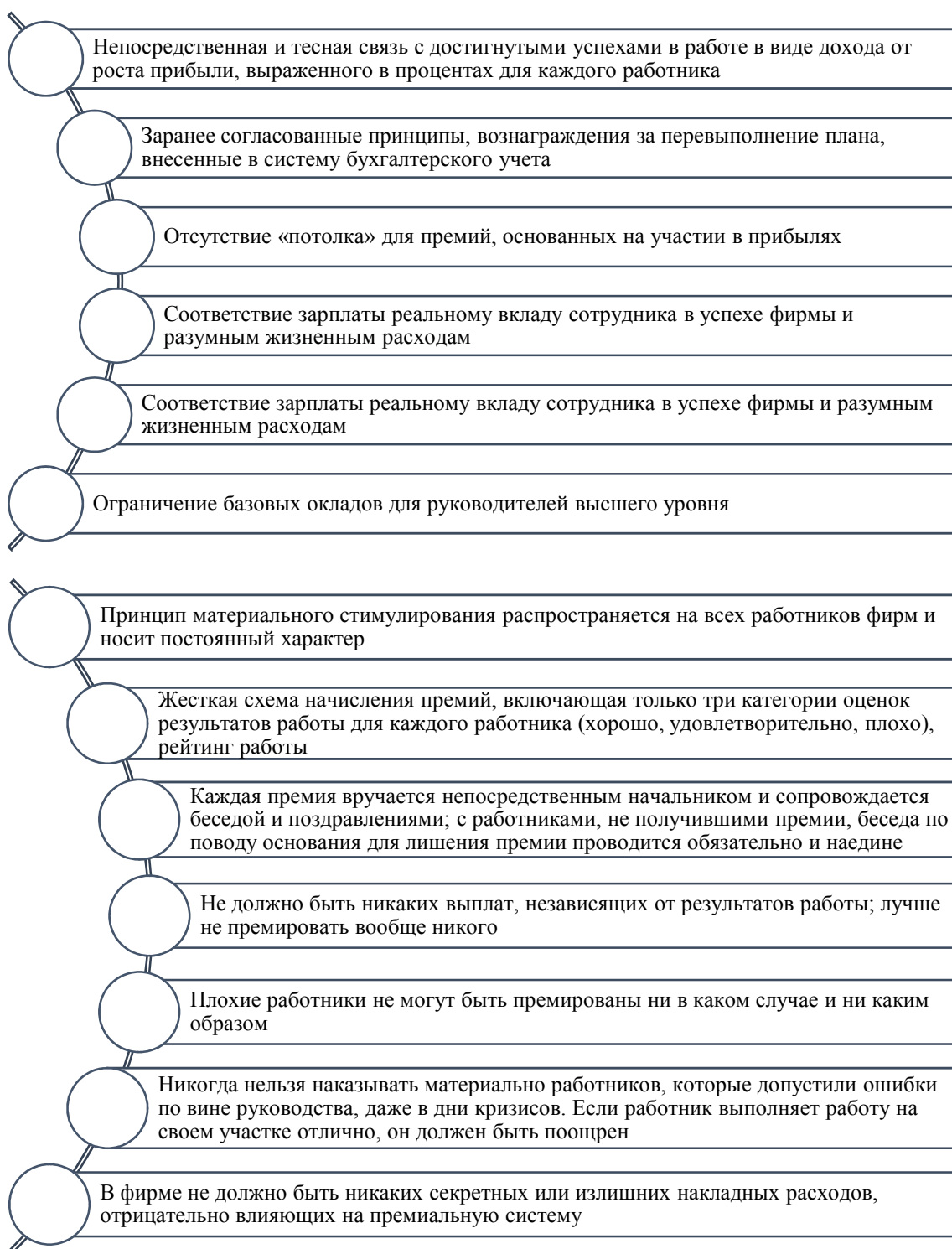


Рисунок 10 – Характеристики эффективной системы мотивации персонала гостиницы «Море-Лето»

К сожалению, нельзя забывать про жизненный принцип «Кнута и пряника». Если сотрудников только поощрять – стимул работать лучше постепенно пропадет.

4. Механизм формирования организационной культуры прежде всего заключается в создании и применении Кодекса корпоративной этики сотрудников гостиницы «Море-Лето».

Примерный Кодекс представлен в Приложении Г.

Таким образом, предложены следующие направления совершенствования современных кадровых технологий в гостинице «Море-Лето»: разработана схема применения современных кадровых технологий в гостинице «Море-Лето», предложена процедура аттестации сотрудников, состоящей из четырех олимпиадных модулей и охватывающая все структурные подразделения, разработаны учебные планы программ повышения квалификации для службы приема и размещения и службы питания, а также учебный план профессиональной переподготовки для управляющего гостиницей «Море-Лето», рассмотрена технология управления карьерой персонала как планирования и сопровождения профессионального роста персонала гостиницы, а также предложена программа повышения квалификации инструктора отдела кадров для реализации им неинституционального подхода, предложена расширенная система мотивации персонала гостиницы «Море-Лето», разработан Кодекс корпоративной этики сотрудников гостиницы «Море-Лето».

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для того, чтобы принять решение внедрять ли предложенные мероприятия по совершенствованию кадровых технологий в гостинице «Море-Лето» рассмотрим на сколько они целесообразны или же нецелесообразны рассчитав их экономическую и социальную эффективность.

Экономическая эффективность мероприятий определяется путем соотношения затрат и дохода от внедрения мероприятий. На основании этого составим таблицу 11.

Отметим, что ряд мероприятий всесторонне разработан в выпускной

квалификационной работе и затраты гостиницы «Море-Лето» будут нулевыми, а доходы определяются исходя из средних общепринятых показателей экспертных оценок.

Таблица 11 – Расчет экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты	Доходы
Схема применения современных кадровых технологий в гостинице «Море-Лето» в том числе:	72564600	98413000
1. Аттестация сотрудников, состоящая из четырех олимпиадных модулей и охватывающая все структурные подразделения	0	20706000
2. Повышение квалификации сотрудников службы приема и размещения и службы питания, профессиональная переподготовка управляющего	532600	16303000
3. Программа повышения квалификации инструктора отдела кадров для реализации им неинституционального подхода	25300	13685000
4. Расширенная система мотивации персонала гостиницы «Море-Лето»	72485700	39151000
5. Кодекс корпоративной этики сотрудников гостиницы «Море-Лето»	0	8568000

Рассчитаем суммы доходов и расходов от внедрения предложенных мероприятий:

1. Затраты на разработку программы аттестации сотрудников, состоящую из четырех олимпиадных модулей и охватывающую все структурные подразделения составят 0 рублей, а в следствии повышения производительности труда по мнению кадровых экспертов доходность от ее проведения увеличится на 17,4 %:

$$119000000 \text{ рублей} \times 17,4 \% = 20706000 \text{ рублей.}$$

2. Затраты на повышение квалификации сотрудников службы приема и размещения и службы питания составят 497500 рублей, профессиональная

переподготовка управляющего 35100 рублей. Всего сумма затрат на повышение квалификации 532600 рублей. Увеличение доходности составит 13,7 %:

$119000000 \text{ рублей} \times 13,7 \% = 16303000 \text{ рублей.}$

Доход от внедрения мероприятия составит:

$16303000 \text{ рублей} - 532600 \text{ рублей} = 15770400 \text{ рублей.}$

3. Затраты на повышение квалификации инструктора отдела кадров для реализации им неинституционального подхода составит 25300 рублей. Увеличение доходности составит 11,5 %:

$119000000 \text{ рублей} \times 11,5 \% = 13685000 \text{ рублей.}$

Доход от внедрения мероприятия составит:

$13685000 \text{ рублей} - 25300 \text{ рублей} = 13659700 \text{ рублей.}$

4. Затраты внедрения системы мотивации персонала гостиницы «Море-Лето» составят 72485700 рублей, а доходность 32,9 %:

$119000000 \text{ рублей} \times 32,9 \% = 39151000 \text{ рублей.}$

Доход от внедрения мероприятия составит:

$39151000 \text{ рублей} - 72485700 \text{ рублей} = 33334700 \text{ рублей.}$

5. Затраты на разработку Кодекса корпоративной этики сотрудников гостиницы «Море-Лето» составят 0 рублей, а доходность увеличится на 7,2 %:

$119000000 \text{ рублей} \times 7,2 \% = 856800 \text{ рублей.}$

В целом, схема применения современных кадровых технологий в гостинице «Море-Лето» повысит ее доходность на 21,72 %, что составит 25848400 рублей.

Отметим, что эффективность мотивации будет достигаться лишь тогда, когда заработная плата руководителя не более, чем в два раза превышает заработную плату ведущих сотрудников и не более, чем в 7 раз превышает самую минимальную заработную плату на предприятии. В целом при формировании оплаты труда применяются принципы, указанные на рисунке 11.

Социальные результаты от внедрения мероприятий следующие:

- сотрудники полностью реализуют свой потенциал;
- обеспечивается соответствие квалификации сотрудников и содержания их труда, а также индивидуальные интересы и способности;
- снижаются негативные последствия от высвобождения сотрудников;
- персонал стабилен как количественно, так и эмоционально;



Рисунок 11 – Основные принципы, учитываемые при формировании оплаты труда

- у гостиницы «Море-Лето» сформирован благоприятный имидж;
- обеспечивается реализация требований к эргономике труда сотрудников, их психофизиологии и эстетики;
- обеспечивается реализация системы стандартов не только охраны труда и техники безопасности, но и этики оказания услуг;
- повышается конкурентоспособность сотрудников гостиницы «Море-Лето»;
- обеспечивается согласование целей администрации и сотрудников при управлении карьерой и др.

Таким образом, схема применения современных кадровых технологий в гостинице «Море-Лето» повысит ее доходность на 21,72 %, что составит 25848400 рублей.

Выявлен перечень социальных результатов от внедрения предложенных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ВОДА ТЕОРИЯ

Гостиница «Море-Лето» – это сочетание уюта, комфорта и приятной ценовой политики. Гостиница расположен в первой курортной зоне муниципального образования город-курорт Анапа и оформлен в ярком современном стиле, на территории находятся 2 корпуса – «Море» и «Лето». Номерной фонд гостиницы представлен тремя категориями: StandartDouble; StandartTriple; StandartTwin. Гостиница работает по системе «Ультра всё включено» — это значит, что гости оплачивают только стоимость проживания. Питание организовано по системе «шведский стол». Имеется собственная команда анимации, предлагается широкий спектр дополнительных услуг. Организационная структура управления гостиницей «MoreLetoUltraAllInclusive 4*» является линейно-функциональной.

Рассмотрев анализ динамики численности Гостиницы «Море-Лето» можно сделать вывод, что численность персонала увеличилась из-за увеличения объемов оказываемых услуг. Постоянное изменение уровня образования в Гостинице «Море-Лето» происходит на основании приема на работу в большей части сотрудников без образования. В гостинице преобладает в основном женский коллектив из-за специфики работы, мужчин в организации меньше. Персонал весьма молодой, что связано с условиями труда и графиком работы.

Коэффициент текучести 2019 г. вырос в 2,78 раз по сравнению с 2017 г., но на 30,74 % сократился в сравнении с 2018 г., что оценивается отрицательно.

Анализ показывает, что в Гостинице «Море-Лето» современные кадровые технологии управления персоналом применяются частично, так как из четырех технологий применяется лишь одна – технология мотивации персонала, но и она не в полном объеме и не структурирована.

На основе всестороннего анализа предложены следующие направления совершенствования современных кадровых технологий в гостинице «Море-Лето»: разработана схема применения современных кадровых технологий в гостинице «Море-Лето», предложена процедура аттестации сотрудников, состоящей из четырех олимпиадных модулей и охватывающая все структурные подразделения, разработаны учебные планы программ повышения квалификации для службы приема и размещения и службы питания, а также учебный план профессиональной переподготовки для управляющего гостиницей «Море-Лето», рассмотрена технология управления карьерой персонала как планирования и сопровождения профессионального роста персонала гостиницы, а также предложена программа повышения квалификации инструктора отдела кадров для реализации им неинституционального подхода, предложена расширенная система мотивации персонала гостиницы «Море-Лето», разработан Кодекс корпоративной этики сотрудников гостиницы «Море-Лето».

Эффективность схемы применения современных кадровых технологий в гостинице «Море-Лето» повысит ее доходность на 21,72 %, что составит 25848400 рублей.

Выявлен перечень социальных результатов от внедрения предложенных мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 04.06.2018) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» // Консультант плюс.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2015.
3. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №1 // www.ptpu.ru
4. Биляцкий М.П. Управление персоналом: Уч. пос. / Биляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2015. - 348 с.
5. Блинов А.О., Бондаренко Н.В. Оценка общеэкономических условий на предприятиях и спроса на рабочую силу. Наем на работу выпускников основных профессиональных образовательных программ: информационный бюллетень. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2016. - 44 с.
6. Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю., Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие/ СПбГТУРП.- СПб., 2019. - 46 с.
7. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2015. - №4. С. 18-25.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 2016.- 528 с.
9. Войтик И.М. Основы оценки персонала: учеб. пособие. Новосибирск: СибАГС, 2014. - 184с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент [Текст]: Учебник. Третье издание. / И. Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ, 2016. - 364 с.
11. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2015.-158 с.

12. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебник для вузов.- М.:НОРМА-ИНФРА-М, 2018. - 231 с.
13. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под общей ред. В.П. Иванова. - М.: Известия, 2016. - 254 с.
14. Дафт Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] - Санкт-Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017. - 863 с.
15. Деркач А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. – М.: Инфра-М, 2015. - 349 с.
16. Доронина И.В., Черноскутов В.Е. Стимулирование и развитие персонала: Учеб.-метод.комплекс. - Новосибирск: СибАГС, 2015.-102 с.
17. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2015. - 597 с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2015.-624 с.
19. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом. - М.: Экзамен, 2019. - 468 с.
20. Зачнойко В.В. Система учета и направления эффективного управления основными средствами на предприятии / В. В. Зачнойко. – М.: Лаборатория Книги, 2018. -532 с.
21. Ильин Е.С. Туроперейтинг. Организация деятельности / Е.С. Ильин. - М.: Финансы и статистика, 2018.- 224 с.
22. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: уч.пособие. Изд-во Кнорус. - М.: 2015. - 426 с.
23. Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2014. - 262 с.
24. Маслова В.М. Управление персоналом: ученик и практикум для академического бакалавриата / В. М Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. -М. : Издательство «Юрайт», 2014. - 492 с.
25. Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент: Учебное

пособие. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2014. - 81 с.

26. Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело, 2015. - 704 с.

27. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. - 513 с

28. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 2018.-369 с.

29. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - М.: Зевс, 2016. - 154 с.

30. Сайт гостиницы «Море-Лето» //<https://moreletohotel.ru/>

31. Система управления персоналом на предприятии. - М.: Всероссийский центр производительности, 2013.- 254 с.

32. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. -СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2019. – 94 с.

33. Сотникова С.И. Управление карьерой: Уч. пос. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 157 с.

34. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. - М: РИОР: ИНФРА-М, 2016. - 328 с. - (Высшее образование). — www.dx.doi.org/10.12737/11664.

35. Справочник директора предприятия. – 4-е изд. – М.:ИНФРА-М, 2016. - 457 с.

36. Стимулирующие выплаты как форма вознаграждения за труд// <http://www.ipnpu.ru/article.php?idarticle=000311>.

37. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2015.- 412 с.

38. Трейси Диана. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга. - М.: Автор, 2018. - 124 с.

39. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра- М, 2016.- 716 с.

40. Управление персоналом организации: современные стратегии,

технологии и методы // <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html>.

41. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2019. -638с

42. Управление персоналом: Учебник / общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: Издательство РАГС, 2015. – 428 с.

43. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 2014. - 258 с.

44. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 250 с.

45. Черняк Т.В. Управление кадровыми ресурсами: Учебное пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2016. - 168с.

46. Шекшня С.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: Бизнес - школа «Интел- Синтез», 2014.- 378 с.

47. Яковлев Р.А Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // 2015. - №2 // www.ptpu.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ

Программа аттестации персонала гостиницы «Море-Лето»

Модуль 1. Теоретическая подготовка персонала (тестирование)

Уровень организационной структуры	Вопрос	Варианты ответов	Правильный ответ
Управляющий	1. Совокупность настоящих и потенциальных потребителей индустрии гостеприимства – это:	а) структура туристского рынка б) рынок гостиничных услуг в) ассоциация потребителей индустрии гостеприимства	Б
	2. Из перечисленных служб и единиц персонала, менеджер по размещению руководит:	а) портье, швейцары б) горничные в) бюро обслуживания	А
	3. Самый высокий отель мира находится в:	а) Гонконге б) Сингапуре в) Нью-Йорке	Б
	4. “Звездная” система классификации гостиниц, распространенная в большинстве стран, основана на национальной классификации:	а) Англии б) Германии в) Франции	В
	5. ГОСТ Р50762-95 “Общественное питание. Классификация предприятий” установил столько категорий (-и) для ресторанов и баров:	а) 5 б) 3 в) 6	Б
	6. За единицу времени пользования услугами в тайм-шер индустрии принимается:	а) одна неделя б) один месяц в) 10 дней	А
	7. В гостиницах “5 звезд” время для завтраков в зале ресторана продлевается до:	а) 12 часов б) 10 часов в) 11 часов	В
	8. Из перечисленных вариантов, рестораны бывают следующих категорий:	а) быстрого обслуживания б) полносервисные в) специализированные г) тематические д) национальные	Б, В
	9. Сколько групп можно выделить в мировом гостиничном фонде по принципу продолжительности пребывания	а) 5 б) 2 в) 3 г) 4	Б
	10. «Международная гармонизация критериев гостиничной классификации на основе	а) 4 б) 6 в) 8	Г

	классификационных стандартов» приводит рекомендации по числу работников на 10 номеров в гостинице (минимум) 4 звезды	г) 12 д) 20	
Служба приема и размещения (администраторы)	1. Какие параметры влияют на формирование службы приема и размещения в гостинице	а) число гостиничных номеров б) число сотрудников в) категория гостиницы г) месторасположение гостиницы	А, В
	2. Выберите функции, выполняющиеся службой приема и размещения	а) обслуживание гостей в ресторанах и барах б) обслуживание номерного фонда в) регистрация гостей и предоставление необходимой информации г) снабжение гостиницы всем необходимым для поддержания её жизнедеятельности	В
	3. Укажите время, необходимое сотрудникам службы приема и размещения для размещения группы до 30 человек	а) 10 минут б) 15 минут в) 28 минут г) 30 минут	А
	4. Укажите, по каким документам возможно поселение в гостиницу	а) общегражданский паспорт б) пенсионное удостоверение в) свидетельство о рождении (до 14 лет) г) водительские права	А
	5. Укажите срок предоставления уведомления о прибытии иностранного гражданина в территориальное подразделение УФМС	а) в течение 12 часов после регистрации б) в течение 24 часов после регистрации в) в течение 36 часов после регистрации г) в течение 48 часов после регистрации	Б
	6. Укажите информацию, содержащуюся в карте гостя	а) фамилия гостя, номер комнаты и сроки проживания б) фамилия гостя, национальность в) фамилия гостя, номер комнаты, образ жизни, привычки г) фамилия гостя, номер комнаты	Г
	7. Укажите устройство, задействованное с компьютером, с помощью которого производится запись информации на магнитную	а) энкодер; б) декодер; в) детектор; г) генератор	А

	полосу электронного ключа		
	8. Выберите из предоставленного списка рекомендации, позволяющие вести себя правильно, если гость подает жалобу	а) молчать б) не противоречить гостю в) требовать указать причину жалобы г) высказать благодарность.	А, Б, Г
	9. Укажите срок, в течение которого Исполнитель (гостиница) обязан устранить недостатки оказанной услуги	а) 24 часа; б) 12 часов; в) 6 часов; г) 1 час	Г
	10. Какие из следующих функций относятся к обязанностям ночного аудита	а) проверка платежеспособности гостя б) предотвращение утечек информации в) проверка условий охраны труда г) проверка счетов по оплате услуг, оказанным гостям за день	Г
Технический отдел	1. Какой документ в организации устанавливает требования для инженерно-технического работника по надзору за безопасной эксплуатацией машин и оборудования	а) Устав предприятия б) должностная инструкция в) распоряжение инженера по охране труда (технике безопасности) г) приказ директора	Б
	2. Кто может исполнять обязанности инженерно-технического работника по надзору за безопасной эксплуатацией машин и оборудования при отсутствии соответствующих специалистов в гостинице	а) инженерно-технический работник другой организации по заключенному с ним договору, прошедший проверку знаний б) работник специализированной организации в) специалист инженерного центра, имеющий разрешение (лицензию) органов госгортехнадзора на проведение данных работ, по заключенному с ним договору и по согласованию с органом госгортехнадзора	Б
	3. Кому подчиняется инженерно-технический работник	а) инспектору органа госгортехнадзора б) директору гостиницы в) главному инженеру (техническому руководителю) г) подчиненность определяется владельцем по согласованию с органом госгортехнадзора в случае отсутствия соответствующих должностных лиц	В, Г

	4. Укажите функции управления предприятием, которые поддерживают современные информационные системы	а) планирование б) премирование в) учет г) анализ д) распределение е) регулирование	А, В, Г, Е
	5. Какие информационные сети используются в корпоративных информационных сетях	а) Локальные LAN (Local Area Net) б) Региональные масштаб города MAN (Metropolitan Area Network) в) Глобальная (Wide Area Network) г) Торговые сети - ETNs (Electronic Trading Networks) д) Автоматизированные торговые сети ECN (Electronic Communication Network) е) Сети железных дорог ж) Сети автомобильных дорог	А, Б, В, Г, Д
	6. Что регламентируют стандарты международного уровня в информационных системах	а) взаимодействие информационных систем различного класса и уровня б) количество технических средств в информационной системе в) взаимодействие прикладных программ внутри информационной системы г) количество персонала, обеспечивающего информационную поддержку системе управления	А, В
	7. Продукт информационных технологий индустрии гостеприимства, предназначенный для бронирования	а) Com tour б) Edelweiss в) Камис г) Amadeus	А, Б, Г
	8. Продукт информационных технологий в индустрии гостеприимства, предназначенный для управления развлечениями	а) Amadeus б) Fidelio в) AbiSoftBouling г) Travell Office	В
	9. Что такое FrontOffice?	а) служба приема и размещения б) служба вахтеров в) обслуживание номерного фонда г) верные ответы а, б, в д) это Housekeeping	А
	10. Адрес электронной почты	а) moreletohotel@moreletohotel.	Б

	гостиницы «Море-Лето»	г) б) sale@moreletohotel.ru в) mail@moreletohotel.ru г) moreletohotel@mail.ru	
Служба безопасности	1. Для экстренного оповещения гостей и сотрудников гостиницы о возникновении пожара или другой экстремальной ситуации, указание путей скорейшей безопасной эвакуации, выдача прочей экстренной информации служит	а) Система визуально звукового оповещения б) Система пожарной сигнализации в) Система пожаротушения г) все варианты	А
	2. Приоритетные направления обеспечения безопасности современной гостиницы	а) контроль доступа на объект б) комплекс мер по противопожарной защите в) охранная сигнализация и видеонаблюдение г) все варианты	Г
	3. Человек, несущий службу, подвержен ..., не исключен сговор с преступниками, шантаж, запугивание и т. д.	а) ограблению б) утомляемости в) невнимательности г) все варианты	Б, В
	4. Ключевое значение безопасности клиентов приобретает правильный выбор технических средств и систем безопасности, а также	а) их правильное проектирование, монтаж и обслуживание б) их назначение и автоматизация в) их ремонт	А
	5. Понятие безопасности включает в себя не только защиту от криминальных посягательств, но еще в большей степени создание предупредительных мер обеспечения защиты от	а) пожара, взрыва и других чрезвычайных происшествий б) воровства, подслушивания и других нарушений частной жизни клиента в) землетрясений, наводнений и других природных катаклизмов	А
	6. При обнаружении системой пожарной сигнализации очага возгорания строго необходимой является автоматическая разблокировка	а) всех дверей б) дверей гостиничных номеров в) пожарных выходов г) все варианты	Г
	7. Обеспечение беспрепятствованного санкционированного доступа в помещения и блокирование несанкционированного доступа осуществляется	а) система блокирования дверей б) система охранной сигнализации в) система управления доступом г) все варианты	В
	8. Наиболее распространенным в современной гостиничной практике является использование автономных замков с пластиковой карточкой	а) Ving Card б) Master Card в) Visa г) все варианты	А

	системы		
	9.Проверка истинности поступающих сигналов тревоги осуществляется	а) системой телевизионного наблюдения б) системой визуально звукового оповещения в) системой охраны г) все варианты	А
	10.Техническая укрепленность здания гостиницы необходима для...	а) препятствия несанкционированному проникновению в здания гостиничного комплекса б) сейсмоустойчивости в) продления срока службы здания г) все варианты	А
Служба маркетинга и сбыта	1. Что является основным в определении сути маркетинга?	а) сбыт товаров б) снижение издержек производства в) установление цен на товары г) удовлетворения потребностей потребителей	Г
	2.Основными составными частями комплекса маркетинга являются	а) товар, цена, продвижение товара, распространение б) товар, стимулирование сбыта, реклама в) сбыт товара, ценообразование, продвижение г) планирование продукции, определение цены, использование товарных знаков	А
	3.Позиционирование товара – это ...	а) сегментирование рынка б) определение уровня восприятия потребителями идеи нового товара в) поиски достойного места товара на рынке, исходя из его принятия потребителями г) выбор целевого рынка	В
	4.Комплекс маркетинговых коммуникаций включает	а) рекламу, пропаганду, персональная продажа и систему скидок б) рекламу, персональную продажу, пропаганду и стимулирование сбыта в) рекламу, publicrelations, стимулирование сбыта и пропаганду г) рекламу, выставки,	Б

		презентации, конкурсы	
	5.Проведение маркетинговых исследований позволяет решать следующие задачи	а) поиск потенциальных покупателей и детальный анализ потребностей существующих покупателей б) мотивацию покупателей в) продажа товаров по цене ниже себестоимости г) увеличение реальных доходов граждан	А
	6. Комплекс маркетинга включает в себя	а) управления предприятием б) совокупность инструментов (товар, цена, распространение, продвижение) в) выбор условий реализации г) ваш вариант ответа	Б
	7.Спрос на товары эластичный если	а) при изменении цены спрос существенно изменяется б) при изменении цены спрос остается неизменным в) цена и спрос не зависят друг от друга г) спрос постоянно растет	А
	8.Разработка рекламной стратегии включает	а) создание рекламного обращения б) определение эффективности рекламы в) создание концепции товара г) определение целевой аудитории	А
	9.С чем связан ремаркетинг?	а) снижающимся спросом б) возрастающим спросом в) чрезмерным спросом	А
	10.Чем пропаганда отличается от рекламы?	а) ее платности б) ее личном характере в) ее общественном характере г) она не оплачивается	Г
Служба номерного фонда	1.Сколько номеров убирает горничная?	а) от 15 до 20 номеров б) от 8 до 17 номеров в) от 5 до 10 номеров	А
	2.Какие номера убирают горничные в первую очередь?	а) забронированные номера б) номера в которых живут гости в) освободившиеся номера	А
	3.Для какого вида уборки используют швабры, флаундеры с мопами?	а) только для влажной б) только для сухой в) для сухой и влажной	В
	4.Для чего применяют салфетки с латексным покрытием?	а) для протирания зеркальных и стеклянных поверхностей б) для бокалов и посуды	А

		в) для протирания пыли с мебели	
	5.Для чего применяют салфетки из микрофибры?	а) для чистки более загрязненных мест б) для протирания пыли с мебели в) они впитывают в 15 раз больше влаги	Б
	6.Назовите технику которая обеспечивает оптимальный уход за покрытием (нанесение воска, растирание и т. д)	а) поломоечные машины б) моющие пылесосы в) полотеры	В
	7.На сколько групп делят все помещения гостиниц?	а) 7 б) 2 в) 4	В
	8.В каких номерах запрещено использовать подушки и одеяло с перьевым наполнителем?	а) номера для гостей с грудными детьми б) номера для аллергиков в) номера для инвалидов	В
	9.В какой последовательности убирают однокомнатные номера?	а) комната, прихожая, санузел б) санузел, комната, прихожая в) прихожая, санузел, комната	А
	10.Что означает зеленая табличка на ручке двери?	а) «Просьба убрать мой номер» б) «Просьба не беспокоить» в) «В номере технические неполадки»	А
Служба питания	1.Услуги общественного питания должны отвечать	а) требованиям безопасности и экологичности б) Требованиям экономичности в) требованиям управляющего г) требованиям производства кулинарной продукции	А
	2.Ответственный за приобретение, хранение вин и представление их клиенту	а) хостес б) официант в) бармен г) сомелье	Д
	3. Чем отличается бокал для белого вина от бокала для красного вина?	а) бокал для белого имеет шарообразную форму, а для красного продолговатую б) бокал для красного вина имеет шарообразную форму, а для белого продолговатую в) нет различий г) одинаковые	Б
	4.Выберите вспомогательный прибор	а) ложка для бульона б) вилка для раков в) вилка кокотная д) десертная ложка	Б
	5. На сколько сантиметров должны	а) 5-15	В

опускаться края скатерти от края столешницы?	б) 15-25 в) 25-35 г) 35-45	
6. Какой прибор не входит в сервировку для ужина?	а) столовая тарелка б) рюмка для вина в) столовая ложка г) салфетка	Д
7. Чем из названного сервируется стол в первую очередь?	а) столовые приборы б) скатерть в) салфетка г) столовая посуда	Б
8. Температура подачи горячих закусок	а) 70-75 °С б) 75-80 °С в) 80-85 °С г) 85-90 °С	Д
9. Температура подачи холодных закусок	а) 10 °С б) 12 °С в) 14 °С г) 16 °С	Б
10. Что предлагают к горячим мясным блюдам?	а) сухие белые вина б) красные сухие вина в) крепкие вина г) шампанское	Б

Модуль 2. Владение иностранным языком (английский язык)

Персонал гостиницы «Море-Лето» делится на две группы (контактная, неконтактная).

Требования к контактной группе персонала гостиницы - владеть основными ответами на возможные вопросы на английском языке:

Phrase	Перевод
What's your name, please?	Назовите свое имя, пожалуйста.
What sort of room would you like?	Какой номер вы бы хотели снять?
Do you want to have breakfast included?	Вы хотели бы, чтобы завтраки были включены?
When will you arrive?	Когда вы прибываете?
How long would you like to stay in our hotel?	Как долго вы планируете оставаться в нашем отеле?
We'll have the room for you on April the fifth.	У нас будет номер для вас пятого апреля.

We don't have any double rooms, but there's a triple room available.	У нас нет свободных двухместных номеров, но есть трехместный номер.
You have to check-out before 12 p.m.	Вы должны освободить номер к 12 дня.
It's fifty dollars a night plus tax.	Это стоит 50 долларов за ночь плюс налоги.
You have to pay in advance.	Вам нужно заплатить вперед.
Will you pay in cash or by credit card?	Вы будете платить наличными или картой?
We require your credit card number for a deposit.	Нам требуется номер вашей кредитной карты, чтобы внести залог за номер.
Do you have a credit card?	У вас есть кредитная карточка?
Can I take your credit card number?	Могу я узнать номер вашей кредитной карты?
May I have your name and telephone number, please?	Могу ли я уточнить ваше имя и номер телефона?
Is there anything else I can do for you?	Я могу быть полезен вам чем-нибудь еще?
All rooms are booked.	Все номера забронированы.
Could I see your passport, please?	Предъявите, пожалуйста, ваш паспорт.
Could you please fill in this registration form?	Не могли бы вы заполнить эту регистрационную карту?
Could you please sign at the bottom of the form?	Не могли бы вы поставить подпись внизу бланка?
Breakfast's from 8 a.m. till 11 a.m.	Завтрак с 8 до 11 утра.
Dinner's served between 7 p.m. and 10 p.m.	Ужин подается с 7 до 10 вечера.
Would you like any help with your luggage?	Вам помочь с багажом?
Here's your room key.	Это ключ от вашего номера.
Your room's on the second/third/fourth floor.	Ваш номер находится на втором/третьем/четвертом этаже.
Room 123 on the second floor.	Комната 123 на втором этаже.
I'm afraid that your room isn't ready yet, sir.	Я боюсь, ваш номер еще не готов, сэр.

Are you ready to check out?	Вы готовы выехать?
What room were you in?	В каком номере вы останавливались?
How would you like to pay?	Как бы вы хотели оплатить?
Did you use the minibar?	Вы пользовались мини-баром?
I need your room keys, please.	Мне нужны ключи от вашего номера, пожалуйста.

Не контактная группа персонала должна владеть фразой:

Excuse me. I can't help you. Please contact reception (Извините. Я не могу вам помочь. Обратитесь пожалуйста на ресепшн).

Модуль 3. Решение кейсов

Кейсы составляются из наиболее распространенных ситуаций в практике обслуживания гостиницей «Море-Лето».

Примерный перечень кейсов для различных категорий персонала.

№ кейса	Ситуация	Задания
1	К горничной, убирающей на этаже, обращается постоянная гостья – молодая женщина с просьбой открыть ее номер, ссылаясь на то, что она в спешке забыла взять ключ в Reception. При этом горничная видит, что в коляске у женщины двое маленьких детей – близнецы, они надрываются от плача; молодая мама их успокаивает, при этом очень нервничает, волнуется, переживает. Горничная давно знает эту семью. Они живут в гостинице уже год и оплатили проживание еще на полгода вперед. Горничная даже знает всю их семью по именам.	1 Как должна поступить горничная в этой ситуации? 2. Назовите основные требования к горничным по взаимодействию с гостями.
2	Гостю, выходящему из своего номера и захлопнувшего дверь, вдруг показалось, что он забыл потушить сигарету. При этом он еще и оставил в комнате ключ. Он обращается к горничной с просьбой открыть дверь.	1. Как должна поступить горничная в этой ситуации? 2. Изложите основные требования к пожарной безопасности в гостинице.

3	Женщина, нагруженная несколькими тяжелыми сумками, остановилась у двери одного из номеров и попросила открыть ей дверь проходившую мимо горничную, ссылаясь на то, что ключи находятся на дне одной из сумок и ей очень тяжело их держать.	<p>1. Дайте характеристику функциям горничной, ее обязанности и ответственность.</p> <p>2. Поясните, как должна поступить горничная в этой ситуации.</p>
4	Предметом живого обсуждения рабочих ремстройгруппы гостиницы «Прибой» стал акт о возмещении материального ущерба на сумму 7 500 рублей, который был предъявлен слесарю – сантехнику Павлову И. М. В акте указано, что в ходе административного расследования было установлено следующее обстоятельство: из – за недоброкачественных ремонтных работ, проведенных Павловым И. М. в санузле жилого номера, произошел разрыв муфты и утечка горячей воды. Горячая вода некоторое время из санузла поступала в номер, и в результате сильного намокания ковровое покрытие стало непригодным к дальнейшей эксплуатации.	<p>1. Поясните порядок подачи заявок на устранение неисправностей в гостиничном номере и ответственность производителя работ.</p> <p>2. Проанализируйте необходимые умения, знания и навыки для выполнения должностных обязанностей данного звена по следующим статьям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - распределение обязанностей и определение степени ответственности - техника планирования и организации работы - техника анализа эффективности и результатов работы - помощь работникам в решении производственных проблем - анализ, возникших в ходе работы проблем - принятие мер по устранению причин, повлекших возникновение проблем.
5	Г-жа Меринда Смит, большая любительница путешествовать, решили посетить Россию. По прибытии в г-к Анапа остановилась в гостинице «Бетон Брют» на 2 суток. Посмотрев достопримечательности и акклиматизировавшись, продолжила путешествие. Одним из пунктов назначения был город Сочи, куда она, прибыв, воспользовалась услугами гостиницы «Море-Лето».	<p>1. Поясните почему г-жа воспользовалась гостиницами гостиничной цепи ООО «Анапское взморье»?</p> <p>2. Укажите каковы были основные аспекты ее выбора в пользу данного средства размещения?</p> <p>3. Объясните основные преимущества и льготы, используемые в гостиницах, входящих в гостиничную цепь.</p>
6	В гостиницу «Море-Лето»**** г-жа Морозова Екатерина Анатольевна была поселена по предварительной брони в 2 – х комнатный номер 410. Дата заезда – 1 марта, время заезда 13.00., период проживания 5 суток. В 16.00 того же дня в гостиницу прибыл клиент, для которого должен был быть забронирован 2 – х комнатный	<p>1. Выявите нарушения в действиях администратора.</p> <p>2. Какие необходимо предпринять действия для выхода из данной конфликтной ситуации?</p> <p>3. Как правильно объяснить клиенту, что предполагаемый номер занят?</p>

	<p>одноместный номер на период с 1 по 6 марта.</p> <p>Администратор, просмотрев заявления о брони, понимает, что было осуществлено двойное бронирование одного и того же номера, в котором уже размещена г-жа Морозова и отказала клиенту в размещении.</p>	
7	<p>В гостинице «Море-Лето», на третьем этаже горничная производила уборку забронированного номера. В коридоре без присмотра родителей играли дети; пробегая мимо рабочей тележки горничной, один из них взял баллон с дезинфицирующим средством, плеснул содержимое в другого ребенка. Раствор попал на открытые участки тела, что привело к ожогу второй степени (образование пузырей).</p>	<p>1. Проанализируйте действия горничной:</p> <ul style="list-style-type: none"> - при оказании первой до врачебной помощи пострадавшему; - порядок соблюдения техники безопасности и охраны труда на рабочем месте при производстве уборочных работ. <p>2. Дайте характеристику производственного оборудования и инвентаря, необходимых для проведения уборочных работ.</p> <p>3. Назовите меры стимулирования качества обслуживания и эффективного труда горничной с использованием нового оборудования и техники.</p>
8	<p>Работник службы эксплуатации (обслуживания) номерного фонда, горничная Мирная Наталья Сергеевна, выполняя свои непосредственные должностные обязанности, при уборке номера получила ожог верхних дыхательных путей при неправильном использовании дезинфицирующих средств.</p> <p>Получив стационарное лечение в течение 3 – х недель и вернувшись на работу, Наталья Сергеевна обратилась к работодателю по поводу возмещения ей материальных затрат на медикаментозные препараты.</p>	<p>1. Поясните обязанности работодателя и работника.</p> <p>2. В чьи должностные обязанности входит инструктаж персонала по правильному и безопасному использованию средств, препаратов, механизмов и инвентаря, предназначенных для уборки номерного фонда?</p> <p>3. В чем заключается подготовка горничной к работе?</p> <p>4. Что включает в себя укомплектованная тележка горничной.</p>
9	<p>В гостиницу «Море-Лето» прибыла семейная пара по туристической путевке. С собой заботливые хозяева взяли собаку. На руках у ее владельцев были все документы (паспорт и ветеринарная карта с указанием всех выполненных прививок), однако администратор отказал в поселении, и семейная пара была вынуждена покинуть базу отдыха.</p>	<p>1. Поясните действия администратора в соответствии с его должностными инструкциями.</p> <p>2. Охарактеризуйте средства размещения с возможным поселением гостя с животным, по следующим классификациям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - место расположения - уровень - ассортимент - стоимость услуг

		<p>- ценовая политика на средства размещения.</p> <p>3. Сделайте анализ классификации средств размещения по назначению: коллективные и индивидуальные средства размещения.</p>
10	<p>В гостиницу «Море-Лето» обратился г –н Халиф аль Араб (турок), покинувший его 2 дня назад, с просьбой вернуть ему папку с очень важными документами, которые он при выезде забыл в номере. После долгих объяснений на английском языке просьба клиента не была удовлетворена.</p> <p>Старшая горничная, принимавшая номер в день выезда г – на Халиф аль Араба, находилась в отгуле, и связаться с ней не представлялось возможным.</p>	<p>1. Предложите возможный выход из данной ситуации с положительным результатом в пользу клиента.</p> <p>2. Каков порядок действий персонала гостиницы с вещами, забытыми клиентами в гостинице?</p> <p>3. Каким образом происходит идентификация забытых вещей и передача их владельцу?</p>
11	<p>Семья из 6 человек выбрала для своего отдыха курортную гостиницу «Море-Лето». Дежурный администратор предложила им размещение 4 – х человек в номере на втором этаже, а 2– х на – шестом этаже. Через некоторое время они вновь обратились в службу приема и размещения, т. к. проживание на разных этажах вызвало некоторое неудобство в общении членов семьи.</p>	<p>1. Дайте характеристику:</p> <p>а) современным методам управления различными операционными процессами в гостинице;</p> <p>б) классификации номерного фонда гостиницы и предложите варианты размещения семьи;</p> <p>2. Проанализируйте операционный процесс размещения гостей и зон обслуживания в службе приема и размещения.</p>
12	<p>Профессиональный управляющий гостиничным предприятием, осуществляет управление процессом приема, размещения и обслуживания гостей. Его должностные обязанности регулируются требованиями к профессиональному уровню.</p>	<p>1. Перечислите функции службы приема и размещения.</p> <p>2. Охарактеризуйте должность «консьержа» по следующим категориям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - назначение на должность - особенности профессиональных качеств - исполнительские функции и виды услуг, оказываемых клиентам гостиницы.
13	<p>Гостиничный комплекс «Море-Лето» осуществляет свою деятельность в трех основных направлениях: предоставление услуг временного проживания, оказание оздоровительных и лечебных медицинских услуг, услуги общественного питания.</p> <p>Для качественного обслуживания потребителей и осуществления основных хозяйственных процессов гостиничный комплекс оснащен необходимым</p>	<p>1. Назовите необходимые ресурсы для предоставления лечебно - оздоровительных медицинских услуг, учитывая, что в организации процесса большое внимание уделяется использованию природно – лечебных факторов регионального компонента.</p> <p>2. Сроки проведения инвентаризации материальных ценностей; результаты инвентаризации и порядок</p>

	современным оборудованием и хозяйственным инвентарем. Сохранность материальных ценностей, а также экспертиза их эксплуатационного состояния обеспечивается инвентаризацией.	возмещения недостачи? 3. Стандарты управления персоналом для данного предприятия.
14	Существует мнение, что принимая решение, клиент не следует какой-либо схеме, а делает выбор случайно.	1. Обоснуйте роль психологии службы сервиса во взаимоотношениях с потребителями гостиничных услуг. 2. Определите выбор и классификацию средств размещения гостиничного типа: по месту расположения, уровню, ассортименту и стоимости услуг. 3. Перечислите профессиональные и личные качества персонала службы сервиса, их влияние на решение потребителя в выборе средства размещения.
15	Маркетинговые исследования способствуют управлению качеством услуг и уровнем доходности гостиничного предприятия. В этой ситуации перспективные руководители определяют на первое место роль управляющего по качеству.	1. Систему управления качеством услуг в гостинице. 2. Место и роль службы управляющего по качеству в организационной структуре гостиничного предприятия. 3. Понятие «качество услуг» с точки зрения потребителя.
16	В процессе подтверждения соответствия услуги размещения требованиям системы сертификации экспертная комиссия отметила в объекте обследования, что гостиница слабо ориентирована на клиента. Отсутствует «бюро услуг» и предложение потребителей, изложенные в книге отзывов, подтвердили факты различных конфликтов между потребителем и исполнителем услуг (гостиницей).	1. Прокомментируйте: а) правила поведения персонала при обслуживании потребителей б) поведение администратора как третьего лица в конфликте. 2. Обоснуйте конфликт, как присущую организации необходимость.
17	Менеджер гостиницы по управлению качеством услуг, изучая спрос потребителя, постоянно ищет новые идеи. «Новый товар», как правило, является воплощением генерированной идеи менеджмента гостиничного предприятия, его внедрение должно оправдать надежды на существенный прилив дополнительных доходов и прибыли.	1. Перечислите виды платных и бесплатных дополнительных услуг в гостиницах. 2. Разъясните влияние новых продуктов на психологию клиента. 3. Поясните значение товарной инновации, как метода управленческого решения.
18	Вы узнали, что конкурент разработал новый туристский продукт, который	Обоснуйте: а) особенности управления

	<p>безусловно будет пользоваться спросом на рынке в предстоящем сезоне. Конкурент устраивает презентацию этого продукта в узком кругу своих турагентов на обучающем семинаре. Вам достаточно легко послать на семинар «своего» человека.</p>	<p>организацией в условиях конкуренции б) особенности поведения персонала в условиях конкуренции в) конкуренцию, как составляющий элемент рынка услуг.</p>
19	<p>Рынок гостиничных услуг постоянно развивается на основе растущего спроса потребителей, с учетом новых характеристик услуг и технических достижений</p>	<p>Охарактеризуйте современные тенденции развития предприятий индустрии гостеприимства в вашем регионе по предложенным характеристикам: 1. Особенности российской модели управления развитием гостиничной индустрии. 2. Экономические предпосылки развития индустрии гостеприимства на территории вашего региона. 3. Психологические аспекты современной системы управления гостиничным предприятием.</p>
20	<p>На потребительском рынке услуг индустрии гостеприимства появился новый сегмент «деловая женщина». Каких новых управленческих решений потребовало изучение потребительского поведения данного сегмента?</p>	<p>1. Дайте краткую характеристику особенностей сегмента «деловая женщина». 2. Раскройте сущность этики взаимоотношений с потребителями со стороны обслуживающего персонала гостиницы. 3. Прокомментируйте организацию и технологию обслуживания в гостиницах делового назначения.</p>
21	<p>Гость впервые поселяется в данной гостинице, номер выбрал заранее, желает ознакомиться с ним перед поселением.</p>	<p>1. Каковы действия персонала гостиницы? 2. Какие варианты ознакомления гостя с номером возможны? 3. Следует ли попытаться продать другой комфортабельный номер по более высокой цене?</p>

Модуль 4. Тайный гость (покупатель) - анализ качества обслуживания в гостинице

Анализ работы персонала при помощи инструмента MysteryShopper (тайный покупатель) уже много лет используется в различных сферах деятельности. Прием показал свою высокую эффективность в продажах, обслуживании и ресторанном бизнесе. Метод тайного клиента активно применяется и руководством отелей для проверки квалификации и качества

работы персонала. MysteryGuest практикуют как небольшие гостиницы, так и крупные игроки рынка, представленные сетью отелей по всей стране или за ее пределами. Принцип проведения исследования практически не отличается от случая к случаю, однако поставленные задачи могут быть разными.

Согласно данным гостиничного оператора UNDERSUN, годовой денежный бюджет, выделяемый всеми мировыми организациями на MysteryShopper и его аналоги, составляет приблизительно 1,2 млрд \$. На долю российского рынка из этой суммы приходится ориентировочно 10 млн \$. В 17% случаев к услугам тайного покупателя прибегают компании, занятые в розничной торговле, в 14% — финансовые учреждения и рестораны, в 12% — заправки.

Основная задача метода

В зависимости от масштабов организации, тайный покупатель может оказывать помощь в различных аспектах. Руководство сети гостиниц зачастую сопоставляет уровень сервиса в своих филиалах, что позволяет обнаружить отстающих. Их определение и последующее исправление ситуации является приоритетной задачей для крупного бренда. Один отель с недостаточно подготовленным персоналом накладывает тень на репутацию всей сети. Другие гостиницы периодически анализируют уровень подготовки кадров ради последующего улучшения сервиса, отталкиваясь от общих стандартов.

Такое решение довольно эффективно при необходимости постоянно поддерживать обслуживающий персонал в тонусе, ведь в роли MysteryGuest может оказаться кто угодно и в любое время.

В присутствии руководителя подчиненные всегда ведут себя бдительно, следуя всем предписанным правилам, поэтому человеку, которого все знают в лицо, довольно трудно увидеть и оценить реальное взаимодействие сотрудников отеля с посетителями. Тайный гость дает возможность наблюдать за персоналом отеля, когда он не знает об этом и работает в привычном режиме. Специалисты ГК UNDERSUN рассматривают

широкий ряд параметров:

- состояние номерной атрибутики, например, мебели или санузла;
- работу клинингового персонала;
- соответствие последнему слову техники и общую оснащенность;
- ассортимент меню и качество продуктов, их наличие в ассортименте;
- эффективность коммуникаций каждого отдельного работника отелей как с постояльцами, так и внутри коллектива;
- общую атмосферу, царящую в гостинице.

Нередко гостем нарочно создаются стрессовые условия, чтобы оценить действия сотрудников в рамках нестандартной ситуации. В реальной жизни они возникают не столь часто, однако умение ориентироваться при подобном ходе развития событий жизненно важно для процветания компании.

Процесс подготовки

Первым делом гостиничный оператор UNDERSUN проводит анализ проверяемого объекта и его характерных особенностей, коих может быть от 300 до 1000. После чего разрабатывается план действий, следуя которому будет производиться исследование. В нем описывается порядок посещения всех зон гостиницы и количество отведенного для этого времени. MysteryGuest должен походить на типичного постояльца отеля, чтобы слиться с толпой и не быть разоблаченным персоналом. Тайного посетителя не должен знать ни один сотрудник, иначе под угрозу ставится объективность его суждений.

Нахождение в гостинице

Специалист UNDERSUN будет осведомлен об обязанностях каждого члена команды отеля, дабы оценить полноту и добросовестность их исполнения. Проверяющий оценивает качество предоставляемых услуг и параллельно наблюдает за работой команды. Фиксировать каждый из сотен нюансов на месте не получится, так как список может вызвать подозрения и настороженность работников отеля. Тайный покупатель досконально знает

каждый этап предписанного плана и умеет оперативно работать с информацией, обладает структурным мышлением. Для нарочного создания правдоподобной конфликтной ситуации требуются качественные наработки в области актерского мастерства и базовые познания в области психологии.

Обработка результатов

После того как нами была собрана вся необходимая информация, проверяющий анализирует все произошедшее с ним опираясь на собранные фото и видео материалы. В его руках часто оказываются элементы документации или другие вещественные доказательства своих утверждений. Однако наибольший вес для руководства организации имеет личное мнение тайного клиента, его оценка и впечатления, которые сложились в процессе проверки. Реальные клиенты гостиницы, оценивая свое в ней пребывание, чаще руководствуются своими эмоциональными ощущениями.

Работа над ошибками

Программа MysteryShopper разработана не с целью последующего применения различного рода штрафных санкций к работникам гостиницы. Ее ключевой задачей является определение общего уровня подготовки кадров для обнаружения проблемных участков и последующего устранения существующих проблем. Крайне важно деликатно делиться итогами исследований с персоналом отеля. Напряжение в коллективе непременно скажется на уровне обслуживания. Кроме того, руководители компании должны понимать, что ответственность за результат лежит и на их плечах. По отелю не должно ходить слухов на тему программы. Для этого информация подается сотрудникам целенаправленно и с готовым планом действий по устранению недостатков в обслуживании.

Спустя какое-то время после произведенных улучшений, рекомендуется снова проинспектировать работу отеля специалистом ГК UNDERSUN, дабы убедиться в эффективности нововведений.

Регулярность проведения

Данный параметр напрямую зависит от целей, преследуемых

руководителями организации. Когда качество обслуживания в гостинице находится на высоком уровне, привлечение MysteryGuest раз в квартал окажется оптимальным решением. Проводить исследования чаще не рекомендуется из-за сложности оценки их результатов, в связи с недостаточным промежуточным интервалом между инспекциями. Нечастые же проверки не дают возможности отследить постоянный или случайный характер того или иного недочета.

Итоги

Исследования качества предоставляемого сервиса посредством привлечения тайного посетителя требуют качественной подготовки, а также финансовых и временных затрат. Предоставляемая компанией UNDERSUN информация, в свою очередь, позволяет обнаружить изъяны в работе отеля и обеспечить их устранение. Системный ежеквартальный анализ дает возможность оценивать эффективность мероприятий, направленных на улучшение качества обслуживания.

**Программа повышения квалификации персонала
гостиницы «Море-Лето»**

Учебный план программы профессиональной переподготовки «Менеджмент
в сфере гостиничного сервиса (гостеприимства)» с присвоением
квалификации «Менеджер в сфере гостиничного сервиса» для управляющего
гостиницей «Море-Лето»

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Общая трудоемкость, в акад. час.	Работа обучающегося, в акад. час.		Формы промежуточной и итоговой аттестации (ДЗ, З)
			Лекции	Практи- ческие занятия	
Общепрофессиональные дисциплины					
1.	Теория менеджмента	48	18	30	З
2.	Основы маркетинга	48	18	30	З
3.	Управление конфликтами	48	18	30	ДЗ
4.	Управление рисками	48	18	30	ДЗ
5.	Законодательство РФ о предоставлении гостиничных услуг	48	18	30	З
Специальные дисциплины					
6.	Управление деятельностью гостиничного комплекса	52	20	32	З
7.	Охрана труда и пожарной безопасности	48	18	30	ДЗ
8.	Гостиничный маркетинг и технологии продаж	60	20	40	ДЗ
9.	Организация работы гостиничного комплекса	48	18	30	З
10.	Стандартизация обслуживания в гостиничном сервисе	48	18	30	ДЗ

11.	Современные технологии и автоматизация предоставления услуг в гостиничном сервисе	60	20	40	3
12.	Основы финансового, бухгалтерского и статистического учета в сфере гостиничного сервиса	60	20	40	ДЗ
13.	Профессиональный английский язык в гостиничном бизнесе	60	20	40	ДЗ
Итоговая аттестация		4			Итоговый междисциплинарный экзамен
ИТОГО		680			

Учебный план программы повышения квалификации
«Персонал службы приема и размещения гостиниц»

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Общая трудоемкость, в акад. час.	Работа обучающегося, в акад. час.		Формы промежуточной и итоговой аттестации (3)
			Лекции	Практические занятия	
Общепрофессиональные дисциплины					
1.	Стандарты и технологии обслуживания гостей в средствах размещения	18	4	12	3
Специальные дисциплины					
2.	Формирование лояльности гостя	18	4	12	3
3.	Предупреждение и преодоление конфликтных ситуаций в обслуживании туристов	18	4	12	3
4.	Безопасность объектов туристской инфраструктуры и противодействие террористическим угрозам	8	2	6	3

5.	Профессиональный английский язык	18	4	12	3
ИТОГО		72			

Учебный план программы повышения квалификации
«Персонал службы питания гостиницы»

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Общая трудоемкость, в акад. час.	Работа обучающегося, в акад. час.		Формы промежуточной и итоговой аттестации (3)
			Лекции	Практические занятия	
Общепрофессиональные дисциплины					
1.	Стандарты и этикет обслуживания туристов на предприятиях питания	18	4	12	3
2.	Санитарно-эпидемиологические требования к объектам и персоналу туристской индустрии (предприятия питания), в т.ч. безопасность пищевой продукции	18	4	12	3
Специальные дисциплины					
3.	Предупреждение и преодоление конфликтных ситуаций в обслуживании туристов	18	4	12	3
4.	Безопасность объектов туристской инфраструктуры и противодействие террористическим угрозам	8	2	6	3
5.	Профессиональный английский язык	18	4	12	3
ИТОГО		72			

Приложение 3.

Программа повышения квалификации инспектора отдела кадров гостиницы «Море-Лето»

Учебный план программы профессиональной переподготовки «Инспектор отдела кадров в индустрии гостеприимства» с присвоением квалификации

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Общая трудоемкость, в акад. час.	Работа обучающегося, в акад. час.		Формы промежуточной и итоговой аттестации (ДЗ, З)
			Лекции	Практические занятия	
Общепрофессиональные дисциплины					
1.	Система управления персоналом гостиницы	12	12	-	З
2.	Правовые основы профессиональной деятельности	18	36	12	З
3.	Деловая культура и психология общения	38	2	6	З
Специальные дисциплины					
4.	Документы и кадровое делопроизводство	40	26	14	ДЗ
5.	Информационные технологии и компьютерное делопроизводство	46	28	18	ДЗ
6.	Технические средства управления	6	2	4	ДЗ
7.	1С: зарплата и управление персоналом	36	4	32	ДЗ
Итоговая аттестация		4			Итоговый междисциплинарный экзамен
ИТОГО		200			

Кодекс корпоративной этики сотрудников гостиницы «Море-Лето»

Добро пожаловать в гостиницу «Море-Лето», и мы рады приветствовать Вас в нашем коллективе!

Вы стали сотрудником молодой и энергичной компании ООО «Анапское взморье» - одной из российских гостиничных сетей. Мы выбрали Вас для работы в нашей команде, так как считаем, что Вы можете внести положительный вклад в наше общее дело, получая при этом удовольствие от работы.

Мы гордимся тем, что взаимодействие между сотрудниками и Руководством построены на взаимном уважении и сотрудничестве и стремимся поддерживать в коллективе доброжелательную атмосферу.

Мы написали этот корпоративный кодекс для того, чтобы Вы быстрее адаптировались и лучше понимали наш коллектив и работу комплекса в целом, поэтому все необходимое Вы найдете в этом руководстве. Однако, Вам также необходимо четко знать Ваши должностные инструкции. Помните, что успех гостиницы «Море-Лето» зависит от Вашей эффективной работы, так же как и Ваш персональный успех зависит от эффективности работы всего предприятия.

Наша компания старается предоставлять своим сотрудникам все, что является важным при выборе работы: конкурентоспособную зарплату, комфортные условия работы, возможности профессионального развития и успешного карьерного роста.

Мы рады, что Вы вступили и стали частью нашего коллектива, независимо от того, какие обязанности Вы исполняете, Ваш профессионализм и инициатива необходимы для успешной работы гостиницы в настоящем и будущем!

Желаем Вам успехов и профессионального роста!

I. ООО «Анапское взморье»

ООО «Анапское взморье» более 10 лет успешно работает в сфере гостеприимства. Под брендом «Анапское взморье» собраны бизнес-отели, гостиничные комплексы и курорты Анапского района с более чем 5-тысячным совокупным номерным фондом. Сегодня «Анапское взморье» — одна из крупнейших гостиничных сетей Краснодарского края.

Основу сети составляют наиболее востребованные на российском рынке гостиницы класса 4 звезды с едиными стандартами и федеральным брендом. Помимо комфортного проживания гостиницы предлагают гостям конференц-услуги, а также различные виды развлечений и досуга.

Репутацию необходимо заработать — таков негласный девиз сети «Анапское взморье». Мы не занимаемся рекламной раскруткой бренда, считая более необходимым вкладывать ресурсы в реконструкцию объектов и повышение уровня профессиональной подготовки кадров. Сегодня в ООО «Анапское взморье», отелях и гостиницах сети работают более 320 сотрудников.

И с Вашим участием мы будем становиться лучше каждый день!

II. Ориентация и адаптация сотрудника

Каждый новый сотрудник должен прослушать вводный адаптационный курс, который включает ряд небольших лекций, экскурсий и практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

В ходе проведения вводного курса затрагиваются следующие темы:

- Общее представление о компании;
- Политика организации;
- Оплата труда и дополнительные льготы;

- Охрана среды труда и соблюдение техники безопасности;
- Работник и его отношения с профсоюзом.

1. Представление сотрудникам. Представить сотрудникам вас должен вышестоящий руководитель в первый рабочий день. Если вы будете занимать управляющую должность, то вас представят руководящему составу на плановом заседании.

2. Экскурсия по гостинице. Каждому новому работнику мы предоставляем, возможность поближе познакомиться с работой гостиницы и нашим персоналом. Мы организуем экскурсию по нашему комплексу, расскажем о планах, правилах и стандартах работы.

3. Бейджи. Каждый сотрудник гостиницы в течении рабочего дня обязан носить бейдж- табличку с указанием имени и должности. Спросите у своего руководителя, где вы можете ее получить.

Для того чтобы не отвлекать сотрудников в течении рабочего дня, заранее выясните все интересующие Вас вопросы, касающиеся условий работы:

- График работы и обеденные часы;
- Размер и способ начисления заработной платы;
- Должностная инструкция;
- Дополнительные льготы.

Ответы на эти и другие вопросы Вы можете получить в отделе кадров и у вашего персонального руководителя. Являясь сотрудником нашего комплекса, мы ждем от Вас знания и строгого соблюдения наших правил и стандартов.

III. Слагаемые успешной работы в гостинице «Море-Лето»

1. Взаимодействие между руководством и персоналом.

Отношения между персоналом и руководящим составом являются одним из наиболее важных вопросов. Малейшее недопонимание должно быть немедленно устранено, так как большинство трудностей возникает из-за отсутствия хорошего, доверительного общения. С вашей стороны недопустимо указывать вышестоящему руководству на недостатки управления гостиницей. С другой стороны, Вы должны быть в курсе всех изменений политики компании, знать до мельчайших подробностей, как удовлетворить запросы клиента, а значит, и как увеличить прибыль компании, ведь от этого зависит ваше материальное положение и ваше моральное удовлетворение от выполняемой работы.

Управляющий гостиницы является ответственным за все происходящие в гостинице и, основываясь на информации, поступающей от персонала и руководителей отделов, имеет полномочия выносить необходимые решения для организации наиболее оптимальной и эффективной работы.

2. Работа в команде.

Совместная работа необходима для слаженной работы всего комплекса. Для этого необходимо быть общительными и вежливыми друг с другом для наилучшего обслуживания гостей и клиентов. Вы должны предоставлять такое обслуживание, которое от вас ожидают клиенты, позволившие себе становиться в нашей гостинице.

Мы все — члены одной команды, успех которой зависит от совместной и слаженной работы всех участников. Мы искренне просим, чтобы Вы очень постарались и приложили все усилия для достижения нашей общей цели.

3. Правила обслуживания и стандарты поведения с гостями.

С первого дня Вы попадаете в среду общения с гостями. Не важно, работаете ли вы в администрации, технической службе или ресторане, помните, что вы всегда должны быть готовы ответить на вопросы наших гостей и помочь, если возникают какие-либо трудности.

Все наши гости — очень важные люди, так как они остановились именно в нашей гостинице. Они ожидают высококлассного обслуживания и наша обязанность —

обеспечить это обслуживание, потому что гостеприимство — это основа профессионализма.

«Гость всегда прав, гость всегда должен быть доволен!»

1. Гость является самым важным лицом для нашей компании, независимо от того, присутствует ли он лично, обращается к нам в письменном виде или по телефону.

2. Гость не тот человек, с которым следует спорить или доказывать кто сильнее. Гость всегда прав!

3. Гость не является помехой в нашей работе, а составляет смысл и цель нашей работы.

4. Гость, в отличие от хозяев, имеет право на индивидуальные психологические особенности, и является живым человеком со своими предрассудками и ошибками.

5. Гость — лицо, выражающее нам свои пожелания. Нашей задачей является такое выполнение его желаний, которое несло бы пользу и ему, и нашей компании.

6. Гость не видит разницы между вами и компанией, в которой вы работаете. Свои представления о гостинице он часто связывает со своим опытом общения с вами.

7. Умейте не замечать недостатков гостей, не будьте назойливы.

8. Нельзя показывать гостю, нравится он вам или нет.

9. Нельзя читать гостю нравочения.

10. Нельзя расспрашивать гостя о его личной жизни и навязывать истории о своей.

11. Предъявляйте требования не к гостю, а к себе.

12. Важно показать, что вы гордитесь компанией.

13. Гостеприимство — состояние души, - когда Вы оказываете такой прием, какой ожидаете сами.

4. Ключевые правила отличного сервиса.

Каждому работнику необходимо знать и соблюдать следующие ключевые моменты работы в гостинице «Море-Лето»:

- Правила обслуживания гостей
- Телефонный этикет
- Правила внешнего вида
- Правила урегулирования конфликтов и жалоб гостей
- Доброжелательный имидж
- Правила поведения работников в гостевых зонах

4.1. Правила обслуживания гостей:

1. Встречайте и приветствуйте каждого гостя стоя и с дружелюбной улыбкой.

2. Заметив гостя, отложите все, чем были заняты.

3. Дайте гостю почувствовать, что вы здесь находитесь исключительно ради него и направьте на него все свое внимание.

4. Общаясь с гостем:

- Выясните имя гостя и его правильное произношение. Называйте гостя по имени;

- Проявляйте инициативу;

- Поддерживайте зрительный контакт;

- Слушайте внимательно своего собеседника, не перебивая его. Дайте ему возможность сказать все, что он хотел;

- Проявляйте интерес;

- Сообщайте информацию постепенно. Избегайте ненужной или озадачивающей информации;

- Уточняйте детали;

- Спросите мнение клиента о том, насколько были удовлетворены его ожидания.

5. Оставайтесь естественным.

6. Умейте извлекать информацию из письменных документов гостя (билеты или брошюры).

7. Умейте вежливо сообщать гостю неприятные новости.

8. Предоставьте гостю профессиональное обслуживание:

- Всегда произносите искренние слова приветствия и пожелания удачи, соответственно при встрече и прощании с гостем или коллегой;
- Всегда поддерживайте свой профессиональный имидж и имидж гостиницы;
- Всегда старайтесь предугадать и оправдать ожидания гостя;
- Всегда делайте то, что пообещали. Доводите начатое дело до конца, чтобы быть уверенным в том, что ваш клиент полностью удовлетворен;
- Тон вашего голоса должен быть ровным и вежливым, речь отчетливой и энергичной;
- Осанка сотрудника, стоящего перед гостем, должна быть прямой, руки опущены, минимум жестикуляции;
- Фразы, которыми вы пользуетесь в общении с гостем, должны быть предельно вежливы и тактичны, соответствуя общепринятым стандартам делового этикета.

4.2. Правила телефонного этикета:

1. Отвечайте на звонок в пределах 3 гудков. Для всех сотрудников, имеющих отношение к гостям, стандартный ответ по телефону на внешний звонок должен включать следующее:

- Название гостиницы «Море-Лето»);
- Название отдела и Ваше имя, например (отдел бронирования, Иван);
- Приветствие, например «Доброе утро! (день, вечер)»;
- Выражение готовности к разговору, например: «Чем я могу вам помочь?».

Итоговый ответ на телефонный звонок: гостиница «Море-Лето», отдел бронирования, меня зовут Иван, чем я могу вам помочь?

Для сотрудников, не имеющих прямого отношения к гостям, ответ на внешний звонок, должен включать:

- 1) Приветствие,
 - 2) название компании,
 - 3) Название отдела,
 - 4) Имя сотрудника.
2. Старайтесь не занимать телефонную линию больше 30 секунд.
 3. Обращайтесь к абоненту по имени.
 4. Всегда имейте при себе ручку и блокнот.
 5. Всегда аккуратно и точно записывайте сообщения. Всегда уточняйте имена, телефонные номера и содержание сообщений.
 6. Слушайте внимательно и в конце разговора резюмируйте ключевые моменты, чтобы показать, что вы поняли и запомнили, о чем идет речь.
 7. Если звонок предназначен кому-то другому, немедленно переведите звонок.
 8. Никогда не фильтруйте звонки!
 9. Если говорящий говорит на неизвестном вам языке, незамедлительно позовите к телефону сотрудника, владеющего данным языком. Будьте терпимы.
 10. Никогда не переговаривайтесь с кем-либо около телефона.
 11. Если вы пообещали перезвонить, сделайте это в пределах 20 минут.
 12. Закончите разговор словами благодарности и попрощайтесь в дружелюбном тоне.
 13. Не бросайте трубку. Это не вежливо и производит плохое впечатление на гостя.
 14. Подождите пока звонящий первым повесит трубку.

4.3. Внешний вид сотрудника.

Так как вы являетесь сотрудником гостиницы «Море-Лето», ваш безукоризненный внешний вид должен располагать к себе гостя.

Нашей гостиницей установлены следующие правила внешнего вида сотрудников.

Работники отделов, не связанных с обслуживанием гостей, должны придерживаться делового стиля в одежде. Для мужчин — рубашка, брюки. Для женщин

— строгая блузка, юбка, брюки, платье. Пиджаки приветствуются, но не обязательны. В офисе не допускаются: футболки, одежда открывающая плечи (живот, спину), кроссовки (кеды), сандали. Рекомендуемая длина юбки — до середины колена или не превышающая 10 см. выше колена.

Униформа должна быть установленного образца, чистой, хорошо отглаженной и в хорошем состоянии.

Работники гостиницы и развлекательного комплекса должны носить именной бейдж с левой стороны пиджака (куртки), какие-либо другие значки\булавки не допускаются.

Обувь для работников отделов, связанных с гостями, должна быть черного цвета, чистой и отполированной до блеска. Обувь носить только закрытую. Не разрешены массивные квадратные каблуки, стоптанная обувь, туфли на платформе.

Волосы всегда должны быть чистыми и ухоженными. Длинные волосы необходимо собирать. Запрещена окраска волос в яркие цвета и крупные заколки. Для мужчин — короткая стрижка. Для работников кухни обязательно ношение колпаков.

Мужчины должны приходить на смену чисто выбритыми. Усы и борода допускаются, если ухожены.

Украшения (драгоценности и бижутерия) должны быть скромными и ограничиваться наручными часами, серьгами небольшого размера и двумя кольцами. Мужчинам носить серьги запрещено.

Необходимо соблюдать умеренность в макияже. Духи, лосьоны и др. необходимо употреблять умеренно.

Ногти должны быть чистыми и коротко стриженными. Для женщин допускается использование лака неярких естественных тонов. Дизайн ногтей (блестки, роспись и др.) запрещен.

Сотрудницы отделов в течении рабочего дня должны носить колготки (чулки). Они должны быть только телесного цвета, без рисунка, швов, спущенных петель. Мужчинам необходимо носить носки темного цвета.

Соблюдение личной гигиены должно быть правилом каждого работника — регулярная смена униформы, душ, аккуратная укладка волос — чтобы наши гости и окружающие не испытывали дискомфорта при общении с вами.

4.4. Правила урегулирования конфликтов и жалоб гостей.

1. Внимательно выслушайте жалобу.

2. Выразите свое сожаление, извинитесь в позитивном тоне:

- Проанализируйте проблему с точек зрения:
- Исправления ошибки;
- Возмещения (если необходимо);
- Альтернативного варианта решения проблемы.

3. Посоветовавшись с вашим руководителем, предложите дополнительную услугу в качестве извинения.

4. Поблагодарите гостя за высказанное замечание или пожелание.

5. Сообщите о жалобе руководителю.

6. Если вы не в силах решить проблему самостоятельно, позвоните своему руководителю и сообщив о проблеме, попросите подойти к вам.

7. Если вы не в силах решить проблему, а гость ведет себя не спокойно, позвоните своему руководителю и руководителю службы безопасности, и объяснив проблему, попросите подойти. В случае, если кто-то из руководителей отсутствует, свяжитесь с сотрудником, который заменяет его на данный момент.

4.5. Профессиональный имидж.

Улыбка — неотъемлемый атрибут каждого сотрудника нашего комплекса, не только тех, кто непосредственно обслуживает гостей. Встретив гостя, необходимо поприветствовать его с искренней улыбкой на лице. Отвечая на вопросы гостя, или

выслушивая его пожелания, необходимо стоять с прямой осанкой, смотреть только на гостя, не отвлекаться на посторонние вещи. Даже если вы очень спешите выполнить свою срочную работу, для гостя у вас всегда должно найтись время терпеливо выслушать и предельно вежливо отреагировать на его замечание.

Быть приветливым необходимо не только с гостями и руководителем, но и с коллегами. Выработав в себе навык вежливого и приветливого общения со всеми, кто вас окружает без исключения, вы уже просто ни сможете по-иному вести себя, приветливое выражение войдет в норму вашей жизни и создаст вам имидж необходимый в любой компании, где бы вы не работали. Все свои личные проблемы, невзгоды, перепады настроения старайтесь выражать вне стен предприятия.

4.6. Правила поведения сотрудников в гостевых зонах.

Прибывающие гости, в течение первых двух минут составляют свое представление о гостиничном или ресторанном комплексе. Поэтому взаимодействие персонала гостиницы или персонала ресторано — развлекательного комплекса с гостями, наиболее важно в момент приветствия гостя.

Все сотрудники, непосредственно занятые обслуживанием гостей, а так же все остальные сотрудники нашей компании, должны своими действиями формировать положительный имидж нашего предприятия. Сотрудники, чьи рабочие места находятся непосредственно в гостевых зонах или чьи обязанности подразумевают периодическое нахождение в таких зонах, обязаны выполнять следующие правила:

- Приветствовать всех гостей, находящихся на территории гостиничного и ресторано — развлекательного комплекса;
- Сохранять на лице приветливое и доброжелательное выражение в течение всего рабочего времени;
- При ответе на телефонный звонок, представляться в соответствии со стандартом, принятым в нашей компании;
- Не использовать служебные телефоны для личных разговоров;
- В те моменты, когда сотрудники не заняты непосредственно обслуживанием гостей, они находятся в состоянии ожидания, т.е. постоянной готовности к обслуживанию гостей, выполнению новых поручений. Это так же подразумевает постоянный контроль пространства зала;
- Соблюдать чистоту и порядок, как на своем рабочем месте, так и в зонах нахождения гостей. При обнаружении мусора или грязи по возможности немедленно убрать его или поставить об этом в известность ответственного сотрудника.

Запрещается:

- Пользоваться личными сотовыми телефонами в рабочее время;
- Стоять спиной к гостям, если это не связано с производственным процессом;
- Покидать свое рабочее место без разрешения руководителя, за исключением случаев, связанных с обслуживанием гостей;
- Принимать пищу на рабочем месте;
- Пользоваться гостевыми лифтами и центральным входом в здание, за исключением случаев, связанных с обслуживанием гостей;
- Громко разговаривать, а также громко переговариваться между собой на расстоянии;
- Жевать жевательную резинку.

5. Стандарты поведения с коллегами.

Старайтесь поддерживать дружественную атмосферу в коллективе, но не забывайте, что это, прежде всего ваша работа. Стремитесь выстраивать деловые отношения с коллегами и сохранять этикет общения с руководителями и подчиненными.

Мы принимаем на ответственные должности сотрудников, руководствуясь не возрастом, а принципом профессионализма.

Профессионализм — это ваше отношение к вашей работе. Учитесь на работе и

применяйте то, чему вы научились — это сделает вас профессионалом.

Темы нее желательные для разговора с гостями и коллегами:

- Политика;
- Религия;
- Сексуальные вопросы;
- Национальность.

Слова, которые следует избегать в своей речи с гостями и сотрудниками гостиницы:

- Не хочу;
- Это не в моей компетенции;
- Не могу;
- Я не занимаюсь этим вопросом
- Не буду;
- Обратитесь в другую службу;
- Не уверен;
- С этим не ко мне;
- Не знаю;
- Не могу помочь;
- Это не моя вина;
- Моя смена заканчивается.

IV. Дополнительные составляющие успешной работы

Работа в команде

Все работники гостиницы относятся друг к другу с уважением и доверием. Руководство гостиницы стремится создать оптимальные условия для работы каждого сотрудника, поэтому большое внимание мы уделяем поддержанию спокойной, доброжелательной рабочей атмосферы. Ее нарушение не допустимо, как противоречащее политике гостиницы.

Преданность и энтузиазм

Мы считаем, что вы делаете и будете делать свою работу хорошо, поэтому вы здесь. Каждое решение, которое вы будете принимать, будет для вас возможностью для роста, обучения и успеха.

Творчество

Мы всегда ищем новые пути по улучшению, и если вы знаете как что-то сделать лучше, скажите или напишите своему руководителю или руководству компании.

Честность

Мы ценим вашу честность. Будьте честными по отношению к своим коллегам и гостям.

Гости

Вы — лицо компании независимо от должности, которую занимаете. Чем больше доброжелательности и энтузиазма вы проявите, тем большим уважением и признательностью со стороны гостей пользуетесь вы и наше предприятие.

Услуги

Предоставление услуг является основным видом деятельности гостинично - ресторанного комплекса, поэтому каждому сотруднику надо помнить и исполнять следующие правила:

1. Знать наизусть все услуги гостиницы и их стоимость (сотрудникам ресторана так же знать меню, способ приготовления, ингредиенты).
2. Уметь связанно рассказать о гостиничном комплексе и каждой конкретной услуге, заинтересовывать гостей.
3. Активно предлагать воспользоваться услугами на территории комплекса.
4. Уметь грамотно ответить на вопрос об услугах, которые гостиница не

поддерживает, предложить альтернативную замену.

5. Всегда быть в курсе изменений, поддерживать информационную связь с другими службами, интересоваться нововведениями.

6. Постоянно оценивать спрос на какую-либо услугу, выступать с предложениями.

Поощрения и вознаграждения

Мы уделяем серьезное внимание результатам работы сотрудников и поощряем инициативу и ответственность в работе.

В качестве вознаграждения могут выступать:

- одноразовое увеличение премиальной части;
- увеличение заработной платы на постоянной основе;
- повышение в должности;
- возможность повышения квалификации (оплачиваемые курсы, семинары);
- и другие.

Для того чтобы быть отмеченным руководством, необходимо быть максимально заинтересованным в своей работе и проявлять инициативу, новаторство и находить новые пути развития.

Меры дисциплинарного взыскания

Применяются в гостинице в следующих случаях:

- Неудовлетворительное выполнение служебных обязанностей, неумение обеспечить высокое качество работы и проявить доброжелательность и внимание по отношению к гостям и коллегам, оскорбительные действия и неуважительное обращение с сотрудниками и гостями;

- Отказ выполнять распоряжение руководителя;

- Фальсификация документации;

- Систематические опадания на работу;

- Пребывания на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, распитие алкогольных напитков, употребление наркотических средств на территории всего комплекса;

- Занятие посторонними делами в рабочее время, не входящими в служебные обязанности, в т.ч. обсуждение личных вопросов с коллегами, решение личных проблем на рабочем месте;

- Посещение родственников, друзей и т.д. на рабочем месте;

- Разглашение конфиденциальных сведений;

- Передача и распространение неправильной и заведомо ложной информации;

- Ложные или оскорбительные заявления о предприятии или отдельном человеке, имеющем отношение к его деятельности;

- Несоблюдение мер по сохранности имущества предприятия и его хищение;

- Курение и принятие пищи в неположенное время и в неразрешенных местах;

- Частое использование служебного компьютера и телефона для личных нужд в рабочее время;

- Пользование транспортными средствами гостиницы без официального разрешения и в личных целях;

- Использование оборудования или услуги в личных целях без разрешения руководства;

- Любые действия, нарушающие общественный порядок и подрывающие репутацию гостиницы.

«Если вы не знаете, как поступить в какой-либо ситуации и будет ли одобрено Ваше поведение, обратитесь за советом к руководителю!»

Неправильное понимание или незнание данных правил не может служить оправданием вашего поступка и не освобождает вас от ответственности.

Не соблюдение этих правил расценивается как нарушение и влечет за собой административную ответственность, которая может выражаться в виде:

- Выговора;
- Сокращения премиальной части заработной платы;
- Перевода на другую должность;
- Увольнения.

Обучение и продвижение по службе

Руководство уделяет серьезное внимание повышению квалификации сотрудников и их служебному росту. Политика руководства состоит в том, чтобы каждый сотрудник постоянно развивался.

Долг каждого сотрудника — повышать уровень своего профессионального мастерства. Профессиональное обучение персонала организуется в отделах, а также на базе различных учебных заведений и центров. Каждый месяц гостиница получает специализированную литературу и учебные издания для своих сотрудников.

Если Вы считаете, что можете научить чему-то новому своих коллег, не стесняйтесь, готовьте предложение, и мы выделим время для вашего выступления или тренинга.

Если вы считаете, что достигли максимума в работе занимаемой должности и у вас есть желание двигаться дальше по карьерной лестнице — напишите резюме, приложите фотографию и заполните специальную анкету соискателя у инспектора отдела кадров.

Безопасность. Ваша роль в обеспечении безопасности.

Обеспечивая безопасность, мы думаем о защите наших сотрудников и гостей, их имущества и имущества компании. Работа службы безопасности будет более эффективной, если в нее будет вовлечен весь коллектив предприятия.

Для осуществления коллективной помощи службе безопасности, должны соблюдаться следующие стандарты безопасности:

- Никогда и никого не пускайте в гостевой номер. Если гость потерял ключ, вызовите службу безопасности.
- Никогда не выдавайте ключи от номера, не удостоверившись в личности гостя.
- Никогда и нигде не оставляйте ключи и карта - ключи от номеров. Если Вы нашли ключ, отдайте его вашему руководителю.
- Никогда не берите ключи из отеля и ключи от рабочих помещений, домой после работы. Никогда не одалживайте ключи своим коллегам по работе.
- Никогда не обсуждайте тех, кто проживает в отеле.
- Никогда не разглашайте данные об имени гостя и номере комнаты, в которой он проживает.
- Никогда не разглашайте информацию о бывших или настоящих сотрудниках отеля — их имена, адреса, телефоны.
- Переадресуйте все запросы о сотрудниках в отдел кадров.
- Никогда не оставляйте личные вещи и ценности в неохраняемой зоне.

Техника безопасности

Гостиница «Море-Лето» уделяет большое внимание технике безопасности на рабочем месте, и принимает все необходимые меры для того, чтобы обеспечить безопасные условия работы своих сотрудников.

Все сотрудники должны исполнять все правила и рекомендации по технике безопасности, которые исходят от вашего непосредственного руководителя. О каждом источнике опасности, любой травме, необходимо сразу же информировать Вашего руководителя.

Все сотрудники должны пройти инструктаж по технике безопасности, до начала работы. В случае нарушения техники безопасности ответственность наступает в соответствии с Российским законодательством.

Меры противопожарной безопасности

Сотрудники гостиницы обязаны соблюдать правила противопожарной безопасности.

Для этого необходимо:

1. Знать, что надо делать в случае возникновения пожара, а также уметь пользоваться огнетушителями.
2. Знать, где расположены запасные выходы из здания.
3. Нести ответственность за безопасность гостей в первую очередь, обеспечивать безопасную эвакуацию.
4. Выявлять и предотвращать возможные причины пожара, быть бдительным на рабочем месте.
5. Посещать занятия противопожарной безопасности по требованию руководства.

Предупреждение возникновения аварийных и пожароопасных ситуаций — обязанность каждого сотрудника. Необходимо сделать все зависящее, чтобы свести к минимуму риск возникновения опасных для здоровья условий.

Заключение

В течение первых месяцев работы, вам будет представлена возможность узнать больше о предприятии и об оценке качества выполнения ваших служебных обязанностей.

Первые 90 календарных дней работы сотрудника, исключая дни болезни, считаются его испытательным сроком.

В этот период, руководство особо обращает внимание:

- Пунктуальный выход на работу;
- Выполнение требований должностных инструкций;
- Желание овладеть своей профессией;
- Эффективная работа с соблюдением правил безопасности;
- Взаимоотношения с коллегами по работе;
- Аккуратность на рабочем месте.

Перед окончанием испытательного срока сотрудника, руководитель службы или отдела самостоятельно решает продлевать либо прекращать трудовое соглашение с ним.

АМАКС «Отель Омск» работает 7 дней в неделю, 24 часа в сутки и Ваш график может быть изменен руководством с целью обеспечения обслуживания гостей. Вас могут попросить исполнить другие обязанности, (отличные от тех, на которые вы были наняты) и в другие часы работы, (отличные от ваших обычных) в интересах предприятия, как это предусмотрено действующим Российским законодательством.

В результате любой причины, когда вы не можете выйти на работу в предусмотренные графиком дни, обязаны сообщить вашему руководству для объяснения своего отсутствия до начала, предусмотренного графиком времени выхода на работу.

Через 6 месяцев работы вы имеете право на оплачиваемый отпуск. Отпуск предоставляется в соответствии с утвержденным графиком отпусков.

Вы можете быть уволены в случае совершения вами любого из грубых нарушений дисциплины, список которых приведен в данном кодексе, в соответствии с Российским законодательством.

Если у вас возникнут любые вопросы или потребуются дальнейшие разъяснения, освещенных в данном руководстве, вы можете обратиться непосредственно к вашему руководителю или в отдел кадров.

Данный корпоративный кодекс обязательно должно присутствовать на рабочем месте каждого сотрудника. Условия, изложенные в руководстве, не могут обсуждаться.

Гостиница «Море-Лето» может в любое время без письменного или устного уведомления приостанавливать или прекратить действие или любой части содержания руководства для сотрудников. Любые изменения будут вывешены на доске объявлений.

Являясь сотрудником нашего комплекса, мы ждем от Вас знания и строгого соблюдения наших правил и стандартов!