


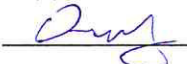
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Сочинский государственный
университет»
в г. Анапе Краснодарского края


Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»
Протокол № 1 от «20» 06 2021 г.
Заведующий кафедрой
 к.п.н., доцент
Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
профилю «Гостиничная деятельность»

**«КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ПРЕДПРИЯТИИ И ЕЕ РОЛЬ В
ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ»**

Выполнил(а) студент(ка)
5 курса группы 16-ЗГД-А
заочной формы обучения
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
 Остапчук Сергей Сергеевич

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
 Мазова Елена Александровна

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПРОЦЕССЕ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Основные понятия, роль и задачи кадровой политики.....	6
1.2 Особенности системы реализации кадровой политики	15
1.3 Роль кадровой политики в повышении эффективности предприятия...	26
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ ОА САНАТОРИЙ «АНАПА-ОКЕАН»...	32
2.1 Общая характеристика деятельности ОА Санаторий «Анапа-Океан»...	32
2.2 Анализ реализации кадровой политики ОА Санаторий «Анапа-Океан».....	39
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОА САНАТОРИЙ «АНАПА-ОКЕАН».....	51
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ОА Санаторий «Анапа-Океан».....	51
3.2 Обоснование разработанных мероприятий.	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А	71

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого предприятия. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работников. Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое обеспечение системы управления персоналом.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Формирование конкурентоспособного рынка санаторно-оздоровительных услуг для расширения международных связей, привлечения

туристско-рекреационных потоков, успешного продвижения предоставляемых услуг требует качественной профессиональной подготовки кадров в санаторно-курортной сфере, использования современных технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих решать задачи повышения качества оказываемых услуг.

Развитие санаторно-курортной отрасли требует различной по своей специфике подготовки специалистов в зависимости от их деятельности. Так, для изучения и разработки природных ресурсов на научной основе нужны специалисты в области применения технологий их эксплуатации и охраны. На сегодняшний день, в этой области осталось мало работающих специалистов в связи с достижением ими пенсионного возраста. Молодых специалистов, способных продолжить школу прошлых поколений, нет.

Успех работы любой организации обеспечивают работники. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия. Вполне естественно, что на каждом крупном предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки персонала, в обеспечении их занятости с учетом интересов фирмы и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д.

Актуальность темы исследования заключается в том, что разработка успешных мероприятий по совершенствованию кадровой политики на предприятии гостиничной сферы является одним из необходимых условий повышения производительности труда, а следовательно, повышение эффективности предприятия в целом.

Объектом исследования является ОА Санаторий «Анапа-Океан».

Предметом исследования являются особенности реализации кадровой политики в ОА Санаторий «Анапа-Океан».

Цель исследования – на основе анализа разработать пути совершенствования кадровой политики ОА Санаторий «Анапа-Океан» в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

Для достижения цели необходимо решить ряд задач:

1. Исследовать теоретические аспекты реализации кадровой политики в процессе эффективного функционирования гостиничного предприятия.
2. Дать общую характеристику деятельности ОА Санаторий «Анапа-Океан».
3. Проанализировать кадровую политику предприятия гостиничной индустрии ОА Санаторий «Анапа-Океан».
4. Разработать пути совершенствования кадровой политики ОА Санаторий «Анапа-Океан».
5. Представить обоснование разработанных мероприятий.

Гипотеза исследования. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ОА Санаторий «Анапа-Океан» является необходимым условием дальнейшего эффективного функционирования организации.

Тема исследования довольно разработана и рассматривалась отечественными и зарубежными авторами: Абрамов В.В., Базарова Т.Ю., Журавлев П.В., Капустин В.П., Кибанов А.Я., Парахина В.Н., Маслов С.Д., Музыченко В.В., Резник Е.В. и другими.

В процессе работы использовались методы: общетеоретические, опросные и изучение результатов деятельности объекта исследования.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что разработанные предложения по совершенствованию кадровой политики могут быть использованы в деятельности аналогичных предприятий в процессе их дальнейшего совершенствования и развития.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПРОЦЕССЕ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Основные понятия, роль и задачи кадровой политики

В состав персонала целесообразно включать всех работников, чей непосредственный труд способствует получению конечной продукции, производству работ, услуг организации, независимо от формы и характера трудовых отношений между ними и организацией.

Под персоналом организации следует понимать работников всех категорий, живой труд которых интегрирован в общие трудозатраты организации, на оплату которого расходуются учитываемые средства организации и/или, который связан с выполнением функций по управлению этим трудом.

Управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технико-технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессиональные и социальные группы, коллективы и организация в целом) на производстве.

В идеале управление персоналом – это создание организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой оптимально сочетается движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям.

Понятие «персонал» часто заменяется понятием «человеческие ресурсы». Ресурсный подход к персоналу основывается на понятии «ресурсы», что в переводе с французского означает «вспомогательное средство». К числу ресурсов относятся денежные средства, ценности, запасы,

возможности, источники средств и доходов. Причисление людей к ресурсам переводит их больше в категорию «объект», чем «субъект», ограничивает их восприятие руководством рамками одного из многих ресурсов, ставит под сомнение целесообразность учета индивидуальности, индивидуальный подход и необходимость исследования, развития и полного применения потенциала [12].

Кадры – основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятия, учреждения, организации.

Штат – перечень личного состава работников учреждения, организации, предприятия, утверждаемый, как правило, вышестоящим органом. В каждом учреждении (предприятии) имеется штатное расписание, в котором определены структура аппарата, наименование штатных должностей, размеры окладов по каждой должности и т.д.

Персонал – лицо, личность, особа. Персонал (по Ожегову) – личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или другим признакам (технический персонал, обслуживающие персонал). В этом случае содержание понятия «Персонал» совпадает с содержанием понятия «кадры», «штаты».

Роль управления персоналом в организационной структуре зависит от изменяющейся социально-экономической обстановки, принятой стратегии, квалификации персонала.

Исходя из этого, можно сказать, что управление персоналом представляет собой совокупность деятельности работников фирмы, направленной на организацию имеющегося потенциала.

Исходя из этого, можно определить уровни управления в организационной структуре. К ним относятся административный, хозяйственный, производственный уровни и собственно управление персоналом [12].

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в

соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Таблица 1 - Организационные задачи системы управления персоналом

Организационные задачи системы управления персоналом	
1.	Организация эффективности производства, исходя из реализуемой стратегии на рынке.
2.	Повышение эффективности социальной защиты персонала, исходя из возможностей организационной структуры.
3.	Оптимизация отношений внутри коллективов предприятия на различных уровнях.
4.	Закрепление работников в организации, исходя из их профессиональных и моральных качеств.
5.	Согласование производственных и социальных задач в процессе реализации стратегии.
6.	Совершенствование эффективности управления персоналом с учетом применения новых технологий.
7.	Создание необходимых условий для повышения квалификационной подготовки и переподготовки кадров.
8.	Реализация на практике заложенных в стратегии ОС долгосрочных перспектив отбора и найма персонала.
9.	Выявление критических зон возникновения противоречий или конфликтов между работниками.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.
2. Анализ рынка труда и управления занятостью.
3. Отбор и адаптация персонала.
4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.
5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.

6. Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп [17].

7. Управление производительностью труда.

8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности.

9. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.

10. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.

11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.

12. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.

13. Профилактика и ликвидация конфликтов [17].

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размера предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

В промышленности России более половины сотрудников служб управления персоналом занимаются нормированием и оплатой труда. В системах управления человеческими ресурсами США больше всего сотрудников занято отбором, адаптацией и оценкой персонала.

В управлении персоналом существует две группы принципов:

1. Принципы, относящиеся к самому процессу формирования службы управления персоналом.

2. Принципы, характеризующие саму систему функционирования управления персоналом.

Выделим следующие основные принципы управления персоналом:

1. Принцип первичности функций управления персоналом (характеризует наличие в организации подсистем управления).

2. Принцип оптимизации соотношения деятельности на рынке, технологических возможностей и численности персонала, который необходимо иметь фирме. Реализация данного принципа основывается на распределении функций между созданием системы управления персоналом и организационными основами формирования предприятия.

3. Принцип оптимального процесса имитаций служебной деятельности [21].

4. Принцип экономичности. Обычно предполагает эффективное построение системы управления персоналом с учетом возможного снижения затрат на его организацию, исходя из принятой на предприятии стратегии. Реализация данного принципа имеет основание, связанное с тем, что затраты на создание кадровой службы не могут превосходить затраты, связанные с отделом маркетинга; вместе с тем руководитель фирмы должен задуматься над тем, какие приоритеты в построении фирмы он видит в перспективе.

5. Принцип прогрессивности. Создавая систему управления персоналом, менеджер должен пытаться реализовать на практике прогрессивные технологии управления персоналом, признанные в его сфере бизнеса; создавать при помощи своих квалифицированных менеджеров собственные, специфические технологии управления.

6. Принцип иерархического подчинения.

7. Принцип перспективности. При создании кадровой службы руководитель должен пытаться формировать такую систему управления, которая учитывала бы перспективу развития самой организации.

8. Принцип научности.

9. Принцип автономии. В ходе реализации любой стратегии с учетом доверия руководства к службе управления персоналом, а также должностных обязанностей службы, сама служба должна иметь возможность в лице руководителя и специалистов самостоятельно принимать решения, не советуясь с менеджерами высшего звена. Такое условие работы позволяет менеджерам по персоналу почувствовать собственную самодостаточность и

ответственность за принимаемое решение; последнее дает основание предполагать, что руководство службы в рамках своей компетенции несет полную ответственность перед предприятием за конечный результат деятельности своих специалистов. Контроль за деятельностью управления специалистов руководитель кадровой службы должен фиксировать в своих рабочих записях, корректируя при необходимости технологический процесс реализации управления.

10. Принцип согласованности.

11. Принцип оперативности.

12. Принцип оптимизации.

13. Принцип комфортности.

14. Принцип концентрации.

15. Принцип специализации (разделение труда).

16. Принцип прямоочности. Непрерывное поступление и обмен оперативной информацией между сотрудниками отдела управления человеческими ресурсами относительно текущих и перспективных вопросов.

17. Принцип адаптации.

18. Принцип преемственности. При организации управления персоналом, преемственность предполагает передачу знаний по существенным позициям управления от более опытного менеджера к менее опытным [21,189].

Традиционные методы управления персоналом, получившие распространение в корпорациях развитых стран в XX столетии, имеют ряд общих характеристик:

1. До сих пор не сложилось единства профессионального знания, общей профессиональной идеологии из-за разнообразия существующих подходов в управлении персоналом, из-за национальных и организационных различий.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Специалисты по управлению персоналом

выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по их мнению, их коллег – менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалась как деятельность, которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла. Существовало мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства, линейных руководителей [22].

Среди методов управления персоналом преобладают следующие:

Административные методы – способ осуществления управленческих воздействий на персонал и базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.д. Эти методы воздействия имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Экономические методы – способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

Способы административного воздействия представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Способы административного воздействия

Способы административного воздействия	
Способ	Составляющие
1. Организационные воздействия	Штатное расписание Положение о подразделениях Должностные инструкции Организация рабочего места Коллективный договор Правила трудового распорядка Организационная структура управления Устав предприятия
2. Распорядительные воздействия	Приказы Распоряжения Указания Инструктирование Наставления Целевое планирование Нормирование труда Координация работы Контроль исполнения
3. Материальная ответственность и взыскания	Ответственность за задержку трудовой книжки Добровольное возмещение ущерба предприятию Удержание из заработной платы Депремирование Полная материальная ответственность Коллективная материальная ответственность
4. Дисциплинарная ответственность и взыскания	Замечание Выговор Строгий выговор Понижение в должности Увольнение
5. Административная ответственность	Предупреждения Штрафы Возмездное изъятие предметов Административный арест Исправительные работы

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижении конечных результатов.

Оплата труда – основной мотив трудовой деятельности денежный измеритель стоимости рабочей силы; обеспечивает связь между результатами труда, его процессом, отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при его нормативной продолжительности [23].

Руководитель предприятия с помощью пяти перечисленных компонентов оплаты труда может регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечить рост их жизненного уровня.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (убытки, затоваривание, неплатежи, забастовки, банкротство).

Социально – психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии. Объект воздействия этих методов, - группы людей отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на 2 основные группы:

Социологические методы – направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека);

Психологические методы, – которые направлено, воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире. А в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

1.2 Особенности системы реализации кадровой политики

Исходя из задач, стоящих перед менеджером по управлению человеческими ресурсами можно выделить следующие последовательно реализуемые этапы процесса управления персоналом (рис.1).

Далее мы подробно рассмотрим содержание каждого из этапов процесса управления персоналом предприятия [16].

Процесс формирования кадрового состава предприятия включает в себя несколько стадий:

- 1) кадровое планирование;
- 2) набор персонала;
- 3) отбор персонала;
- 4) определение заработной платы.

Рассмотрим каждую из этих стадий.

1) Кадровое планирование

Под кадровым планированием персонала понимается процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время. По другому определению, планирование персонала – это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников – внутренних и внешних, имеющего своей целью обеспечить потребность организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

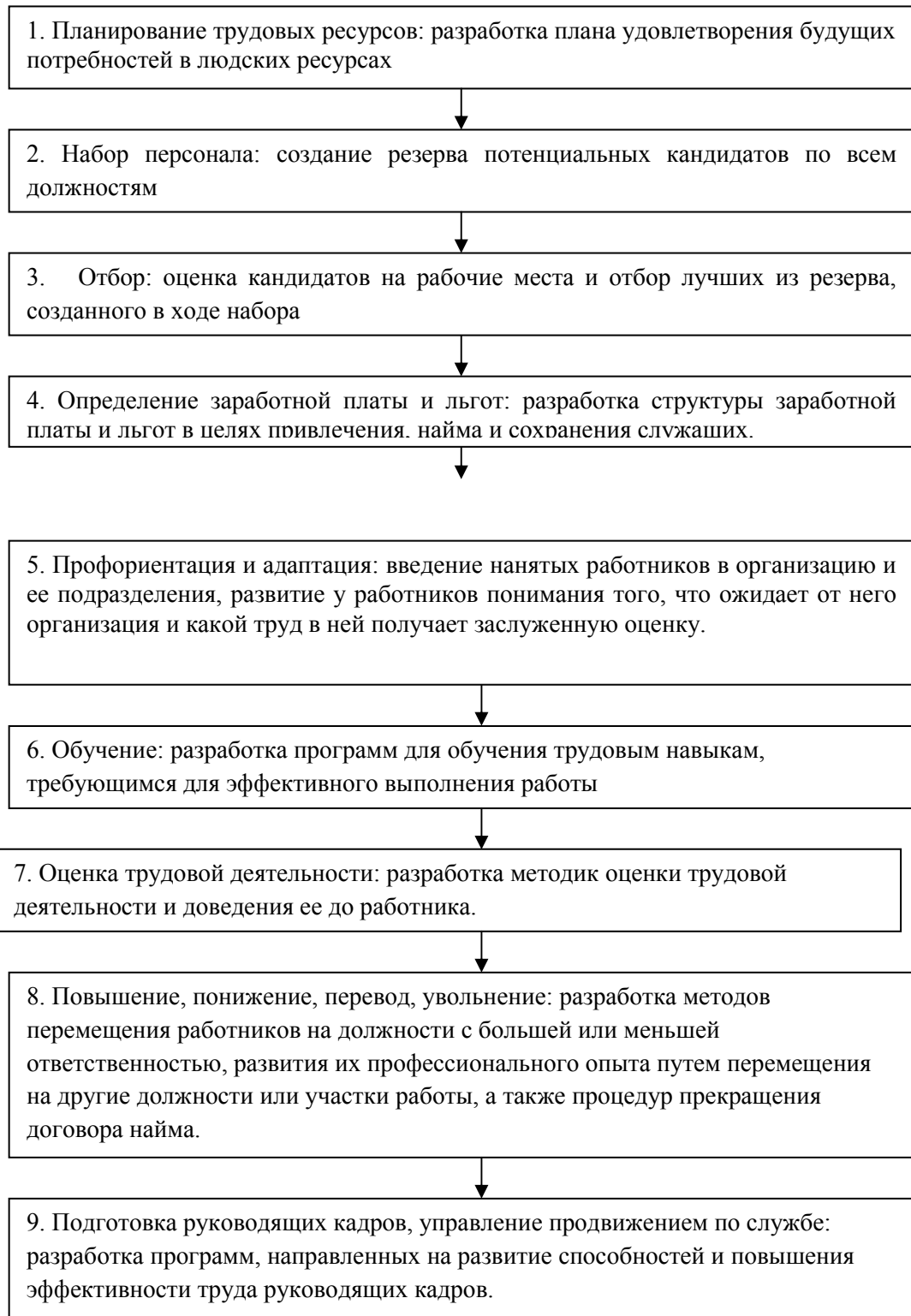


Рисунок 1 - Этапы процесса управления персоналом

Организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

Процесс кадрового планирования включает в себя три этапа:

- 1) Оценка наличия ресурсов.
- 2) оценка будущих потребностей.
- 3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Помимо этого, руководство должно оценить и качество труда своих работников [24].

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. Используют следующие методы прогнозирования потребности в человеческих ресурсах:

1. Экстраполяция (перенос существующих тенденций в будущее без изменений).
2. Скорректированная экстраполяция (учитывает некоторые изменения).
3. Экспертные оценки.
4. Компьютерные модели [26].

Выбор метода обуславливается спецификой организации: видом деятельности, размером, финансовым состоянием, организационной структурой. Естественно, что при крупных организационных изменениях, например, при создании нового завода, оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющую на нем рабочую силу. Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребность – это цель, программа – средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найма, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации. Для того чтобы нанять соответствующих работников, необходимо в деталях

знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, которой является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценке деятельности и повышения в должности [21].

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них наблюдение за работником и формальное определение и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору персонала. На ее основе создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника.

2) Набор персонала.

Цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением договора найма, решение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся:

- 1) публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах;
- 2) обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры;
- 3) направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах [23].

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существовании зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того как, будут рассматриваться заявления людей со стороны. Одним из методов является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу друзей и знакомых. Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может зависить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания [11].

Как внутреннее, так и внешнее привлечение кандидатов имеет свои достоинства и недостатки, отраженные в таблице 3.

Таблица 3 - Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего набора кандидатов

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	сокращение финансовых затрат на подбор персонала; нет необходимости интеграции сотрудников в организации.	ограничение выбора числом сотрудников организации; возможность возникновения семейности.
Внешние	возможность выбора из большого числа кандидатов; новые люди – новые идеи и приемы на работы.	необходимость адаптации новых сотрудников; ухудшение морально – психологического климата среди давно работающими.

Существуют такие альтернативы найму новых работников, как:

- сверхурочная работа;
- временный найм;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности;
- структурная реорганизация или использование новых схем работы.

3) Отбор персонала.

На этом этапе при управлении планирование кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе отбора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Для руководящих должностей, особенно более

высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов [16].

К четырем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, анкетирование, собеседования и центры оценки.

Испытания. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколько эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемые в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов [17].

Анкеты. Хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в анкете о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченом учебном

заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

Собеседование. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятка собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первичного впечатления, без учета, сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий непосредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятных тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Центры оценки. Оценивается способность к выполнению полного круга должностных обязанностей с помощью методов сложного моделирования ситуаций. Методы включают роли управляющего и участника собрания, доклады группе слушателя (устно), официальные интервью, тесты по психологии и уровню интеллекта. Чаще всего руководство малой организации ограничивается официальным интервью на основе дифференцированного подхода к каждому кандидату.

Одним из побочных явлений субъективного подхода к отбору является проблема последующей адаптации кандидата к требованиям руководителя и требованиям конкретной профессиональной деятельности. Необходимо в достаточно полной мере знать и особенности стиля управления конкретного

руководителя, и психологические особенности данного коллектива. Вполне возможно, что может возникнуть такая ситуация, когда вполне способный, с точки зрения требований деятельности кандидат, не может быть рекомендован на должность из-за «конфликта» стилей управления и подчинения. Кроме того, кандидат, прошедший отбор по критерию симпатии, может в последующем составить большую проблему из-за нежелания приспособиться к сложившейся корпоративной культуре или правилам взаимодействия в данном коллективе [19].

Технология отбора может быть построена по принципу поиска соответствия способностей и требованиям деятельности, а может быть построена по принципу определения наличия психологических противопоказаний к данному виду деятельности. Названные технологии будут отличаться объемом применяемых методик, временем тестирования, ответственностью за принимаемые решения. Наиболее сложным является обоснование отказа в приеме на работу по психологическим или психофизиологическим основаниям с опорой на прогноз поведения, возможности деятельности и особенностей межличностных отношений кандидата. Обоснование отказа требует обработки правил формулировок, т.к. обычное заключение «вы не прошли психологического отбора» может вызвать чувство протеста со стороны кандидата и психологически повлиять на дальнейший поиск работы.

Одна из значимых проблем на сегодняшний день – проблема подбора методик для психологического тестирования. Часть методов диагностики, используемых в традиционной практике тестирования, требует тщательного исследования в связи с изменяющимся отношением к тем нормам, которые были отработаны и применялись еще 10 лет назад.

Из вышеизложенного вытекает задача создания тестовых центров, функции которых будут сводиться к разработке, подготовке и апробации конкретных методик для отбора персонала на конкретные должности и

направления деятельности, а так же разработка сценариев деловых игр для процедур отбора [26].

На сегодняшний день нет единой стратегии по отбору персонала даже на одинаковые должности, но в разных организациях. Это не означает, что требуется полная унификация разрабатываемых процедур.

4) Определение заработной платы.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни.

Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Многими исследованиями установлено, что количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны с удовлетворительностью получаемым вознаграждением. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин «заработная плата» относится к денежному вознаграждению. Она направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующее людей к работе в данном месте [21].

Помимо заработной платы, организация представляет своим работникам различные дополнительные льготы, которые раньше называли «мелкими привилегиями». Традиционный подход к представлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Исследования показывают, что не все служащие ценят такие льготы. Воспринимая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как

возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди – льготами, предоставляемым при выходе на пенсию, молодые работники – немедленным получением наличных денег. Исследования показали, что большинство работников приветствует гибкие программы предоставления льгот. В основном такие методы оплаты труда практикуются в Западных или у нас в «прозападных» компаниях.

Таким образом, осуществляется начальный этап работы с персоналом: формирование кадрового состава организации. Для успешного функционирования предприятия мало набрать профессиональные кадры, необходимо еще эффективно использовать их, т.е. развивать трудовые ресурсы [17].

Мероприятия по планированию карьеры представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	-первичная ориентация и выбор профессии; -выбор организации и должности, в которой он намеревается работать; -ориентация в организации; -оценка перспектив продвижения; -реализация карьеры.
Менеджер по персоналу	-оценка при приеме на работу; -определения рабочего места; -оценка труда и потенциала; -профессиональное консультирование и общее руководство карьерой.
Непосредственный руководитель	-оценка результатов труда и мотивации; -наставничество; -организация профессионального развития; -предложения по стимулированию и росту.

Продвижение по службе (управление карьерой).

Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организации как серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию, как организации, так и личности. Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышения мотивации производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

1.3 Роль кадровой политики в повышении эффективности предприятия

Мировая практика работы менеджеров выработала некоторые общие принципы подхода к проблемам управления человеческими ресурсами. Несмотря на существенные различия в подходах на конкретных предприятиях, в разных странах, в управленческих структурах и корпоративных культурах, успешные предприятия придерживаются некоторых сходных взглядов. Ввиду их явной очевидности, эти подходы можно назвать аксиомами, которые следует твердо усвоить и применять в каждодневной практике управления персоналом каждому менеджеру независимо от уровня [28].

В качестве посылок анализа практических ситуаций предлагается принять следующее утверждения:

1. Любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами.

2. Персонал предприятия - это не только работники организации, но также ее будущие и бывшие сотрудники.

3. Работник и работодатель – равные партнеры, имеющие свои цели.

4. Понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.

5. Эффективное управление персоналом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация и на каком этапе карьеры и жизни находится работник. Менеджеры по персоналу – это линейные менеджеры.

6. Специалисты кадровых служб – это эксперты в области управления людьми.

7. Любая проблема управления человеческими ресурсами – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.

В общем виде управление персоналом, являясь одной из функций процесса управления, охватывает следующие области:

- анализ содержания работы каждого работника организации;
- планирование потребности в персонале;
- подбор, создание базы данных на кандидатов, отбор персонала;
- наем и увольнение работников;
- ориентация, адаптация и обучение новых работников;
- управление оплатой труда работников;
- оценка эффективности работы;
- коммуникация в организации;
- обучение, развитие, планирование карьеры работников;
- техника безопасности.

По сути, каждый линейный менеджер является менеджером по персоналу, так как ежедневно управляет своими подчиненными. Вместе с тем, разумеется, существует разграничение ответственности и полномочий между кадровыми и линейными менеджерами в вопросах управления человеческими ресурсами. В общем виде можно говорить об ответственности

специалистов по персоналу за разработку подходов, политики, стандартов, положений, учитывая их специальные знания, опыт, информацию. Линейные менеджеры при этом отвечают за «формулирование задачи» и конкретную реализацию существующих в организации общих подходов по управлению человеческими ресурсами [27].

Следует учитывать саму специфику человеческих ресурсов, которая состоит в следующем:

1. Люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие – эмоционально осмысленная, а не механическая, следовательно, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

2. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, а это представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.

3. Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

4. Люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи или предоставления возможности в реализации этих целей. Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации.

Управление человеческими ресурсами исходит из того, что в мире возрастающей глобальной конкуренции наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не земля, капитал и природные ресурсы, как считали приверженцы классической экономической теории, а высококвалифицированные и мотивированные человеческие ресурсы, а также научная база [16].

Для управления человеческими ресурсами характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов, необходимого для достижения всех ее целей, в том числе стратегических. Сотрудники – важнейшее

достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От характера персонала непосредственно зависят экономические и другие возможности организации. Поэтому к персоналу необходим интегрированный подход с точки зрения всей организации как системы. Интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации – важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами. При этом любые управленческие решения должны учитывать человеческий аспект, т.е. возможности людей и влияние на персонал.

Основные отличия современного управления персоналом от традиционного управления достаточно детально представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Особенности управления человеческими ресурсами

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными, «кадры» - отдельная функция.	Горизонтальное управление и забота обо всех ресурсах, акцент на формирование команды.
Централизованная кадровая функция, которую выполняет «отдел кадров»; Специалисты планируют, мотивируют и т. д. Персоналом же управляют линейные руководители.	Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджеру.
Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него, связь односторонняя.	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; Связь двусторонняя.
Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужном месте, в нужное время и освобождение ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их «расставляют», как фигуры в шахматах.	Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе.
Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	Управление человеческими ресурсами нацелено на развитие целостной, сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой.

Управление человеческими ресурсами наиболее полно и широко используется в коммерческом секторе. Компании, практикующие управление человеческими ресурсами, как правило, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку, большей степенью удовлетворения потребностей потребителей. В организациях лучше система мотивации и карьерные перспективы, меньше несчастных случаев, прогулов, ниже текучесть персонала, выше удовлетворительность трудом.

В силу первостепенной важности персонала управления человеческими ресурсами обычно входит в сферу компетенции непосредственно президента компании или его первого заместителя. Высшая администрация и линейные менеджеры всех уровней непосредственно участвуют в управлении персоналом, прямо соединяя данную функцию со всей стратегией организации. Это означает, что усилия руководителей, действующих в единстве со службой персонала, сосредотачиваются на привлечении, отборе, продвижении, стимулировании, рациональном использовании, развитии и сохранении в данной организации сотрудников, соответствующих ее потребностям и стратегическим целям [18].

Наиболее важными составными реального управления человеческими ресурсами являются: акцент на качество привлечения, найма и развития сотрудников; применение коллективных, групповых методов организации труда в целях формирования благоприятного климата для делегирования компетенции и ответственности, а также сотрудничества работников. На основе эмпирических исследований нескольких сот компаний, культивирующих управление человеческими ресурсами, М. Альберт выделил следующий перечень приоритетов их деятельности:

- занятие руководящих должностей в первую очередь сотрудниками своей компании;
- забота о качестве труда;

- устранение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация различных привилегий: отдельных ресторанов, парковок и т.п. для руководителей);

- обеспечение благоприятных условий труда и окружающей среды;

- поощрение открытого делового общения, обоснованности и доказательности решений, участие работников в принятии решений;

- увязка увольнения с попытками найти сотруднику другую работу;

- обучение работе в команде и формирование соответствующей культуры;

- участие работников в прибыли компании (получение работниками определенной доли прибыли компании);

- повышение квалификации работников.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что суть современного этапа в управлении персоналом составляют:

- представление управления человеческими ресурсами на высшем уровне руководства организацией;

- его вовлечение в определении стратегии и организационной структуры компании;

- участие всех линейных руководителей в реализации единой политики и решении задач в области управления персоналом;

- интеграция деятельности менеджеров по персоналу и линейных руководителей, постоянное участие первых в качестве советников вторых при решении вопросов, связанных с персоналом, во всех подразделениях и на всех уровнях корпорации;

- системное, комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единой программы деятельности организации.

2 ГЛАВА АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ ОА САНАТОРИЙ «АНАПА-ОКЕАН»

2.1 Общая характеристика деятельности ОА Санаторий «Анапа-Океан»

В центре курортной зоны города-курорта находится «Анапа-Океан» – санаторий, расположенный в двух корпусах: высотное здание на 250 мест, включающее в себя одно-, двухместные номера и двух-, трехместные номера «люкс», двухэтажное здание на 155 мест, используется в основном для размещения детских групп, кафе, бар, ресторан, автостоянка, детская площадка, собственный оборудованный песчаный пляж.

История жизни санатория «Анапа-Океан» началась в 1990 году. Тогда пансионат находился в одном двухэтажном корпусе на ул. Пушкина.

В 1992г. было организовано открытое акционерное общество «Пансионат «Анапа-Океан» в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992 года № 721 и на основании Положения об акционерных обществах, утвержденных постановлением Совета Министров РСФСР от 25 декабря 1990 года № 601, а также распоряжения Государственного Комитета Российской Федерации по управлению государственным имуществом № 521 от 6 октября 1992 года.

Благодаря стараниям руководителя и акционированию предприятия в 1995 году был сдан в эксплуатацию 13-этажный спальный корпус. Статус Санатория «Анапа-Океан» получил в июле 2001 года. Санаторий «Анапа-Океан» использует все уникальные природно-климатические возможности курорта.

Со дня своего основания Общество действует на основе действующего законодательства Российской Федерации и учредительных документов. Срок деятельности общества не ограничен.

Общество имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и личные права, несет имущественную ответственность, может быть истцом и ответчиком в судах (арбитражных, гражданских, третейских).

Общество вправе совершать от своего имени любые сделки, не противоречащие законодательству, как в Российской Федерации, так и за границей.

Органами управления являются: общее собрание акционеров; совет директоров; генеральный директор, правление. Органом контроля является ревизионная комиссия. Общее собрание акционеров является высшим органом управления в АО «Анапа-Океан».

Основной целью Общества является получение прибыли. Общество осуществляет любые виды хозяйственной деятельности за исключением запрещенными законодательными актами Российской Федерации, в соответствии с целью своей деятельности.

Местонахождение и юридический адрес общества: 353440, Краснодарский край, г-к. Анапа, ул. Пушкина, 19. тел: (86133) 5-10-78; круглосуточно: 4-68-51; тел/факс (86133) 4-68-53.

Санаторий «Анапа-Океан» находится в 300 м от центра Анапы, на городской набережной. Поблизости расположены: продуктовый рынок, магазины, рестораны и кафе, развлекательные объекты курортной инфраструктуры.

Для размещения гостей санаторий предоставляет современные номера с вариантами размещения на любой вкус. Трехразовое питание по системе «шведский стол» включено в стоимость проживания. В меню представлены все лечебные диеты и блюда детского меню. На территории расположены

еще два ресторана – итальянской и кавказской кухонь, где каждый гость сможет выбрать блюда согласно своим предпочтениям.

В велнес-клубе «Серотонин» каждый гость сможет заняться своим здоровьем с удовольствием. Здесь их ждут активные занятия в тренажерном зале и плавание в бассейне, СПА-релаксация и парные процедуры, уход за телом и гармония йоги.

Для удобства родителей в здравнице создана группа временного пребывания в детском клубе «Океан», где с детьми проводятся организованные занятия и мероприятия. Профессиональный концертный зал на 214 посадочных мест позволяет проводить конференции, семинары, концерты, фестивали и прочие мероприятия.

Основные профили санатория психосоматики «Анапа-Океан»: лечение невротических, психических расстройств и состояний, заболеваний нервной системы, болезней органов дыхания и пищеварения, сердечно-сосудистой системы и кожи, болезней эндокринной системы, расстройств питания и нарушений обмена веществ, заболеваний костно-мышечной системы и соединительной ткани, болезней мочеполовой системы, заболеваний уха.

В санатории разработана терапевтическая программа избавления от бессонницы, хронического недосыпания и восстановления режима сна. Психиатр, психотерапевт, психолог и другие специалисты медицинского центра проведут обследования, тесты, беседы с пациентом, чтобы выявить истинные причины проблем с засыпанием.

Санаторий располагает собственным благоустроенным песчаным пляжем, расположенным в 800 метрах от жилого корпуса.

На пляже установлены раздевалки, зонты и лежаки, навесы и шезлонги. Работает спасательный и медицинский посты, всевозможные водные аттракционы для детей и взрослых. Любителям экстрима предлагаются услуги дайвинг-клуба.

До пляжного комплекса нужно пройти всего семь минут, что является преимуществом данного лечебного комплекса, и людям не приходится

тратить много времени и сил, чтобы попасть на благоустроенный пляж. Дети, приезжающие на отдых с родителями, посещают детский клуб, в котором сосредоточены всевозможные детские развлечения и множество интересных игр. При желании постояльцы всегда могут погулять по городу, ведь отельный комплекс расположен в его центральной части.

Разнообразие ресторанов позволит гостям выбрать место согласно своим гастрономическим предпочтениям. Помимо «шведского стола», отдыхающие могут посетить ресторан итальянской и кавказской кухни

Питание осуществляется три раза в день, при этом следует учитывать, что в межсезонье нужно рассчитывать только на меню по предварительному заказу.

Отдыхающие могут пользоваться студией красоты, имеют возможность побывать в сауне, потренироваться в фитнес-центрах и в тренажерных залах.

В концертном зале проводятся не только концерты и демонстрации видеофильмов, но и конференции, заседания и семинары.

К услугам отдыхающих детская игровая комната, библиотека, сауна, дискотеки, вечера отдыха, кафе, спортивный (тренажерный) зал на пляже, размещение тентовых навесов, кабин для переодевания, функционирует спасательный пост, работает бар.

Дополнительные платные услуги: экскурсии, бильярд, сауна, тренажерный зал, автостоянка, междугородний телефон, услуги прачечной, минибары.

Все виды услуг в санатории лицензированы.

Санаторий размещает отдыхающих в 2-х местных, 3-х местных и 4-х местных номерах со всеми удобствами, исходя из категории оплаченной путевки (в номере «люкс» – 2-х комнатный, улучшенный номер, обычный номер). Стоимость проживания в санатории «Анапа-Океан» представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Стоимость проживания в санатории «Анапа-Океан»

категория номера	январь февраль	март	апрель май	июнь	июль август	сентябрь	октябрь декабрь
1-местный стандарт (вид на город)	2600	3400	4200	6100	7400	6100	4200
1-местный стандарт (вид на море)	2700	3600	4400	6300	7600	6300	4400
2-местный стандарт (вид на город)	2200	2600	3400	4800	6100	4800	3400
2-местный стандарт (вид на море)	2300	2800	3500	5000	6300	5000	3500
2-местный "УЛУЧШЕННЫЙ" стандарт (вид на город)	2300	3100	3600	5200	6400	5200	3600
2-местный "УЛУЧШЕННЫЙ" стандарт (вид на море)	2400	3300	3900	5400	6700	5400	3900
Студия с видом на город	2400	3300	3900	5600	6600	5600	3900
Студия с видом на море	2500	3500	4100	5900	7000	5900	4100
2-комнатная студия "СЕМЕЙНАЯ" с видом на море	2500	3500	4100	5900	7000	5900	4100
2-комнатный "ЛЮКС" с видом на море	2800	3700	4400	6500	7800	6500	4400
3-комнатный "ЛЮКС" с видом на море	2800	3700	4400	6500	7800	6500	4400

*Цена указана за человека в сутки при двухместном размещении. Одноместное размещение и размещение на доп. местах оплачивается дополнительно.

В стоимость санаторно-курортной путевки входит:

- Проживание в номере соответствующей категории;
- 3-разовое питание «Шведский стол» (в межсезонье 3-х разовое питание по заказному меню);
- Лечение (подробнее об алгоритме назначения лечебных процедур) от 7 и более дней при наличии санаторно-курортной карты; до 18 лечебных процедур в неделю, не менее 3-х основных процедур в день, кратно срокам лечения; 14 дней пребывания - до 36 процедур за курс; 21 день - до 57 процедур за курс;

- Посещение круглогодичного бассейна с 10:00 до 12:00 ежедневно;
- Пользование оборудованным пляжем (шезлонги, навесы, зонты);
- Культурно-развлекательные мероприятия;
- Wi-Fi (в общественных зонах).

Размещение на дополнительных местах:

- Взрослый - 30% от стоимости основного места;
- Дети от 4 до 14 лет (включительно) – 50% от стоимости основного места.

Размещение без места:

- Дети до 1 года без предоставления проживания, питания и лечения размещаются бесплатно;
- Дети до 4-х лет без предоставления дополнительного места и лечения – 800 руб. в сутки.

Услуги за дополнительную плату:

- Услуги «Велнес» (в зависимости от приобретенной путевки);
- Услуги медицинского центра (в зависимости от приобретенной путевки);
- Услуги индивидуальной стирки и глажки, магазин, прокат, автостоянка;
- Ресторан итальянской кухни «La Veranda»;
- Ресторан грузинской кухни «Мацони»;
- Экскурсионные услуги;
- Рум-сервис до 24:00 (до 1:00 напитки)

Виды деятельности санатория:

- организация полноценного отдыха и лечения;
- организация общественного питания;
- оздоровление отдыхающих, их медицинское обслуживание, диагностика заболеваний, неотложная медицинская помощь;

- оказание физкультурно-оздоровительных услуг, организация культурного досуга и отдыха;
- организация торгового и бытового обслуживания;
- осуществление транспортного обслуживания отдыхающих: встреча – проводы, приобретение и бронирование билетов на транспорт;
- оказание вышеперечисленных услуг сторонним организациям и лицам на основании договоров.

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией, который распределяет цели и задачи управления между подразделениями и работниками организации.

Схема организационной структуры показана на рис. 2.

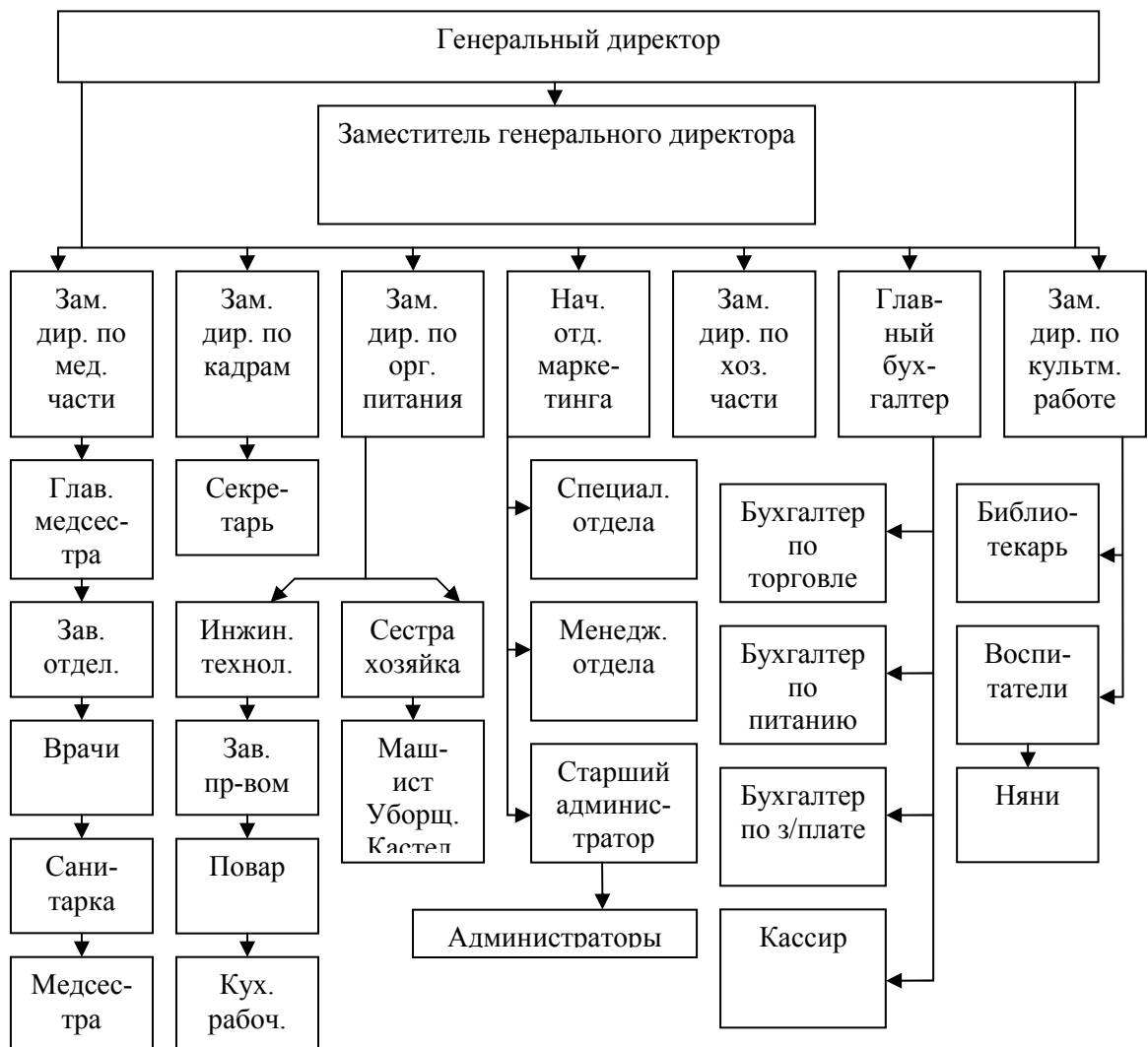


Рисунок 2 - Организационная структура санатория «Анапа-Океан»

Линейная организационная структура санатория «Анапа-Океан» схожа со структурами большинства предприятий. Во главе такой организационной структуры находится руководство предприятием. При такой организационной структуре служащие, которые хотят преуспеть, больше всего обеспокоены тем как руководство оценит их работу.

Здесь мы видим, что во главе каждого функционального подразделения стоит руководитель, который непосредственно подчиняется генеральному директору и его заместителю.

К преимуществам такой организации можно отнести:

- четко выраженную ответственность каждого из руководителей;
- простоту управления (нет посреднических звеньев, один канал связи);
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность принятия решений;
- единство и четкость распорядительства.

В санатории работа каждого сотрудника направлена на то, чтобы как можно лучше обслужить клиента. Генеральный директор помогает руководителям служб обслуживать клиентов, а руководители в свою очередь помогают рядовым служащим в обслуживании гостей санатория.

Для обеспечения стабильной деятельности в санатории существуют органы управления и контроля.

2.2 Анализ реализации кадровой политики ОА Санаторий «Анапа-Океан»

Кадровая политика – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного созидательного труда для достижения целей предприятия.

Удовлетворение потребностей работающих и служащих в санатории сотрудников – одна из важнейших целей, залог эффективной работы организации. Успех в этом деле обеспечивают функционирование санатория, а также жизненные потребности его сотрудников.

Руководство санатория «Анапа-Океан» считает, что работник, ощущающий себя комфортно на рабочем месте, будет способствовать достижению основной цели предприятия – обслуживанию клиентов. Сотрудник должен обладать высокой культурой обслуживания, на первом месте всегда стоит клиент, а администрация и руководство – в самом низу организационной структуры. В санатории работа каждого сотрудника направлена на то, чтобы как можно лучше обслужить клиента. Генеральный директор помогает руководителям служб обслуживать клиентов, а руководители в свою очередь помогают рядовым служащим в обслуживании гостей санатория.

Таким образом, руководство организацией означает также и руководство (управление) людьми в смысле воздействия на отношения сотрудников в направлении выполнения ими поставленных целей.

Инспектор отдела кадров санатория выступает в качестве советника руководителя при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышение заработной платы и т.п.

Основное содержание работы кадровой службы составляет:

- формирование кадров санатория (планирование, отбор, наем, высвобождение, анализ текучести и т.д.);
- развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

Один из методов управления персоналом – кадровое планирование. Планирование персонала осуществляется как в интересах санатория, так и в интересах его персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения задач организации, достижения ее целей.

При появлении вакантной должности инспектор отдела кадров обращается с заявкой в службу занятости г. Анапа. Отбор кадров производится на основании предоставляемых документов, соответствия диплома предоставляемой работе, стажа работы по занимаемой должности. При визуальном контакте на собеседовании у кандидатов определяется манера держаться, манера разговора, целеустремленность, интеллектуальные способности. Прием на работу оформляется приказом генерального директора санатория на основании письменного трудового договора. Работники принимаются с испытательным сроком, во время которого оцениваются деловые качества и способности работника.

Инспектор отдела кадров также должен разрабатывать профессионально-квалификационные модели требований к персоналу по должностям и профессиям, в нашем случае таковыми являются должностные обязанности каждого из работников санатория.

Под кадровым обеспечением службы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественным состав работников.

А также осуществляется взаимозаменяемость сотрудников санатория на основе трудовых контрактов.

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда в санатории применяются различные формы материального стимулирования в виде премий, годового вознаграждения, выплаты за выслугу лет. Основной формой материального поощрения в санатории является премирование. Премии – дополнительная часть заработной платы

носят регулярный характер, размер их выплаты зависит от достижения установленных заранее количественных и качественных показателей. Положение о премировании утверждается генеральным директором санатория. Ежемесячно издаются приказы о премировании служб или отдельных сотрудников. Размер премии составляет 40% должностного оклада и выше до 90%.

Есть душевая комната, комната отдыха, туалет. Температура в помещениях поддерживается на уровне нормальной, установленной нормативами.

Согласно данным исследования санатория «Анапа-Океан» в 2019 г обеспечивало 100 рабочих мест.

К концу 2020 года их количество возросло до 150.

Таким образом, среднесписочная численность работников увеличилась за период на 50 чел., средний темп роста составил 25%.

Среднемесячная заработная плата в течение 2019 – 2020 гг. также увеличилась, достигнув к концу периода уровня 25500 рублей.

Средний темп роста по заработной плате составил 1,14.

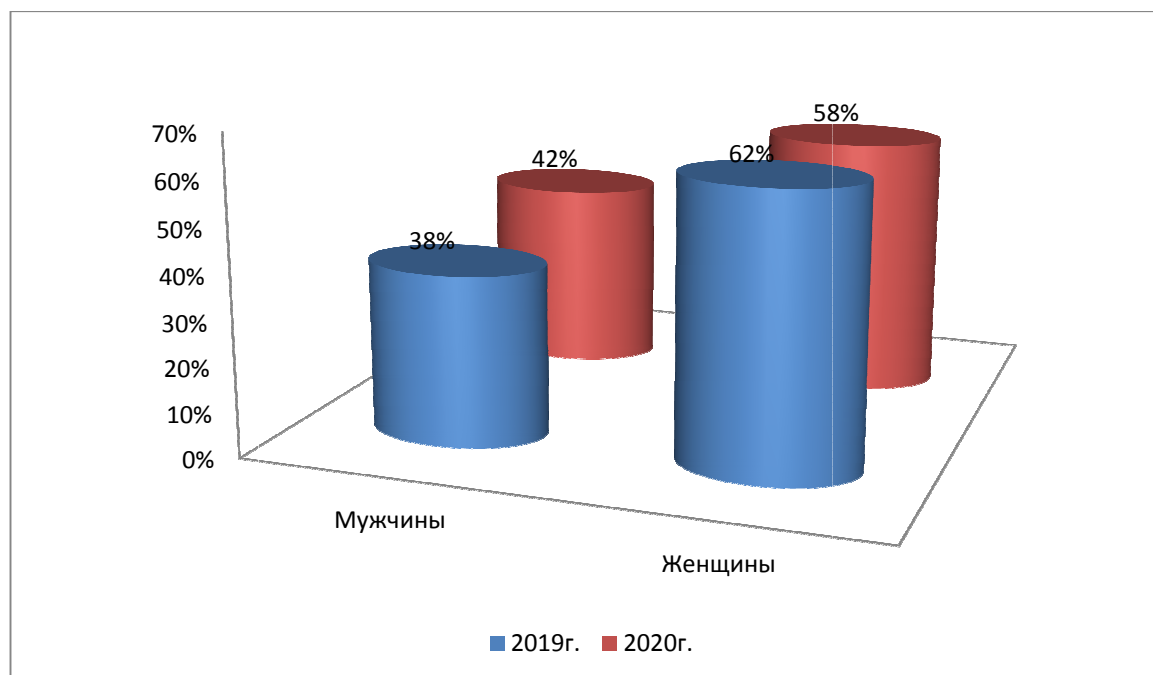


Рисунок 3 - Структура персонала санатория «Анапа-Океан» по половому признаку

Из рисунка 3 видно, что наибольшую долю в структуре персонал составляют женщины -58 %, остальные 42% - это сотрудники мужского пола.

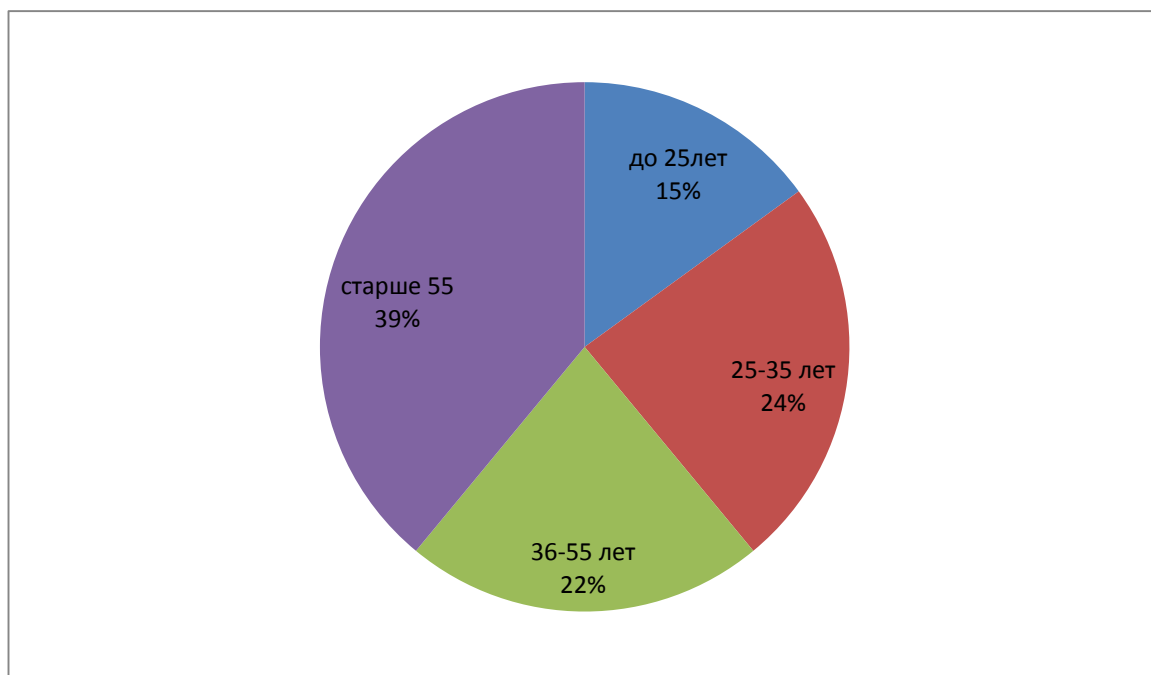


Рисунок 4 - Структура персонала санатория «Анапа-Океан» по возрастному составу

Из рисунка 4 видно, что наибольшую долю в структуре персонала — 39% — занимают работники в возрасте старше 55 лет. Следующая категория персонала составляет 24% — работники в возрасте от 25 до 35 лет. Затем идет 36-55 лет (22%) и 15% - до 25 лет. Таким образом, кадровая политика больше половины сотрудников являются представителями старшего поколения.

Таким образом, мы видим, что за анализируемый период численность персонала на предприятии увеличилась, что может свидетельствовать как улучшение работы санатория «Анапа-Океан». Так же наибольшую долю в системе персонала занимают сотрудники старше 55 лет.

На рассматриваемом предприятии применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность. Система дополнительных стимулов достаточно развита на

предприятия. Кроме традиционных форм материального стимулирования сотрудников применяются и некоторые менее традиционные формы.

Так, например, руководство санатория с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников в высоких показателях работы, за счет прибыли приобретает для своих сотрудников билеты на концерты известных эстрадных, оперных и других артистов. На предприятии большое внимание уделяется стимулированию на основе помощи в обучении и оплате расходов на образование. Руководство предприятия не забывает и о важных как личных (рождение ребенка, день рождения сотрудника), так и общих праздниках (Новый год, 8 Марта, 23 февраля и др.). Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к личности каждого, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами.

Программа развития персонала «Анапа-Океан». Разработка системы развития персонала. В ходе разработки системы развития персонала первоначально была проанализирована кадровая ситуация в санатории и на рынке труда в целом.

Он является одним из лидеров на рынке, и требования к кандидатам на вакантные позиции предъявляются высокие. Руководству пришлось столкнуться с проблемой, которая в современных условиях является актуальной для многих российских предприятий, в том числе и для гостиничных.

Большинство специалистов либо остро востребованы на рынке труда, либо потеряли квалификацию и не обладают достаточным опытом для работы в условиях нового развития предприятия.

Поэтому было принято решение сделать упор на сохранение и развитие собственного кадрового резерва. В результате в санатории была выстроена программа, основной акцент в которой делался на развитие персонала в период адаптации. На рис. 5 представлена программа развития персонала санаторного курортного учреждения.



Рисунок 5 - Программа развития персонала санатория «Анапа-Океан»

Отбор персонала. Сам процесс внешнего найма состоит из оценки кандидатов и отбора их на вакантные позиции. Цель оценки на данном этапе – диагностика личностных и профессиональных качеств кандидата, максимально соответствующего профессиональным требованиям открытой вакансии. Внешний найм осуществляется отделом кадров санатория при помощи психолога-консультанта. Отделом кадров составляется план подбора. На него влияют три условия: сезонность, заявки руководителей отделом и служб и результаты аттестации персонала.

И конечно, его содержание, определяется общим стратегическим планом санатория, например работа в курортный сезон требует расширения штата работников.

Предложенная система развития персонала ориентирована только на специалистов и руководителей. Об адаптации низкоквалифицированного персонала (из-за достаточно большой численности) говорить не приходится. Рабочие проходят испытательный срок и оцениваются по результатам.

В период становления в санаторий на работу принималось в месяц 10 специалистов и руководителей. Подбор персонала ведется в основном своими силами:

- размещение вакансий и поиск кандидатов через службы занятости, кадровые агентства;
- прямой поиск;
- участие в специализированных выставках (ярмарках) и конференциях.

В случае эксклюзивности вакансии отдел кадров обращается за помощью кадровых агентств. В зависимости от вакансии кандидаты проходят 2 или 3 этапа собеседования.

При подборе специалистов отдела бухгалтерии или среднего звена используются профессиональные тестирования с помощью специально разработанных вопросников. Работники отдела сбыта услуг оцениваются в ходе интервью по профессиональным параметрам (уровень продаж, клиентская сеть, достижения на последнем месте работы, развитие сети дистрибьюции и т.д.)

полученных знаний в работе.

В «Анапа-Океан» на 2021 год планируется проведение обучения по следующим направлениям (табл.7).

Учитывая разный уровень индивидуальной подготовленности сотрудников санатория в исполнении ими своих должностных обязанностей,

в санатории «Анапа-Океан» имеется возможность подготовка индивидуальной программы повышения квалификации каждого работника.

Таблица 7 - Виды обучения персонала на 2021 год

Наименование вида обучения	Дата проведения обучения
1. Организация работы постоянного лектория с регулярными лекциями не реже одного раза в месяц для всех работников санатория по актуальным проблемам деятельности	Ежемесячно – не позднее 25 числа. Ответственные руководители подразделений.
2. Тематические специализированные семинары для специалистов по отдельным направлениям деятельности санатория с учетом его деятельности	Один раз в квартал по подразделениям
3. Курсы изучения экономических основ, маркетинга для работников подразделений предприятия	I квартал 2011 г. для служб: - реализации и сбыта; - экономической - финансовой
4. Курсы обучения руководителей среднего звена по вопросам менеджмента, включая основы делового общения, формирования команды	Октябрь - ноябрь 2011 года
5. Компьютерные курсы (основы компьютерной грамотности, специальные компьютерные программы)	1 раз в квартал (по заявке руководителей подразделений)
6. Курсы иностранного языка для сотрудников, вступающих в непосредственный контакт с гостями	По мере необходимости службы приема и размещения
7. Выездные семинары и практические занятия	По специальному графику
8. Дискуссии, встречи по обмену опытом, для решения вопросов работы структурных подразделений	1 раз в два месяца
9. Семинары, проводимые руководителем, специалистами подразделений по передаче сотрудникам знаний, полученных ими на выездных курсах повышения квалификации, в т.ч. на международных семинарах, зарубежных стажировках	По графику отдела кадров
10. Практические занятия для освоения закрепления навыков, связанных с профессиональной деятельностью с использованием видео материалов	Январь – май 2011 года
11. Разовые лекции, семинары по изучению законодательства, новых нормативных материалов с приглашением лекторов из учебных заведений или специалистов других предприятий соответствующего профиля	По плану отдела кадров санатория
12. Организация стажировок сотрудников в других подразделения санатория для координации работы и комплексного решения определенной проблемы	По мере производственной необходимости

Данные индивидуальные программы направлены на решение задач развития санаторного хозяйства за счет расширения индивидуальных профессиональных знаний, умений, способностей, а также мотивации к эффективному труду.

Таким образом, можно сказать, что кадровая политика на предприятии санатория «Анапа-Океан» считается эффективной, сочетая в себе как мотивационные методы, так и строгую дисциплину, в совместном содействии которые приводят к получению прибыли минимальными затратами.

В управлении персоналом санатория «Анапа-Океан» применяются следующие группы методов:

Административно - организационные методы управления:

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,
2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления:

1. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.
2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца. Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников предприятия определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

- должностного оклада,
- доплат,
- премий.

Размер премии составляет:

- для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка;
- для ИТР и служащих - 80% должностного оклада;
- для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.

На основе проведенного анализа кадровой политики санатория «Анапа-Океан» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом.

Преимущества кадровой политики санатория «Анапа-Океан»:

1. Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;
2. При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что

позволяет не тратить средства на обучение;

3. Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;

4. Учет мнений персонала.

Так же выявлены следующие недостатки:

1. Отсутствие долгосрочного планирования кадров.

2. Отсутствие четкой кадровой политики.

3. Отсутствие кадрового резерва.

4. Возрастной ценз.

5. Отсутствие отпусков у некоторых групп работников.

Указанные недостатки являются минусом организации и реализации кадровой политики.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОА САНАТОРИЙ «АНАПА-ОКЕАН»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ОА Санаторий «Анапа-Океан»

В целях повышения эффективности кадровой политики санатория «Анапа-Океан» рекомендуется внедрение кадрового планирования.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Структурные мероприятия для системы управления персоналом санатория «Анапа-Океан»:

Названия должностей должны давать повод для гордости работникам, их занимающим.

Если руководитель готовит своего потенциального приемника, то для создания здоровой конкуренции можно выбрать несколько человек. Но при этом не должно быть фаворитов. Для проверки способностей каждого, следует уехать, оставив их, по очереди на посту руководителя, дав слово по возвращении поддержать и одобрить все, что бы они не сделали. При этом возвращаться лучше всего внезапно.

В санатория «Анапа-Океан» должна быть гибкая система отпусков для всего персонала, а не только для руководителя. При добросовестном и преданном отношении к работе и санаторию никто не позволит себе задерживаться на долго. Обязательно надо делать исключения для отпусков по уважительным причинам.

Прежде чем начать новое дело, удостоверьтесь в том, что оно будет иметь реальные и ощутимые результаты. В противном случае мероприятие может послужить лишь утешением чьему-либо самолюбию.

Для успешного функционирования санатория «Анапа-Океан» необходимо осмысленное неподчинение специалистов. В этом случае снижается риск принятия и, что главное, выполнения сотрудниками неправильных и непродуманных решений, в том числе и решений руководителя. Каждый сотрудник должен иметь право отстаивать свою точку зрения по поводу решения вплоть до резких мер (увольнение по собственному желанию).

Стремитесь ликвидировать совместительство, если это причиняет вред санаторию. Дело может заключаться только в неудобном режиме работы или низкой зарплате.

Избегайте кумовства – оно снижает качество работы сотрудников и подрывает авторитет руководителя в том случае, если его родственники не желают или не могут работать как положено. Но и тогда, когда они работают хорошо, первая же ошибка послужит сигналом к халатности для остальных сотрудников. Кроме того, не работая с родственниками, легче избежать сплетен и излишнего освещения в коллективе личной жизни руководителя. Совет исключается, если в фирме работают одни родственники.

В отношении привилегий целесообразно следовать ориентации на всех работников санатория «Анапа-Океан»: сокращении специального дорого канцелярского оборудования для начальства; запрещение музыки на рабочем месте, кроме тех мест, где не требуется умственных усилий; снижение количества звуковых сигналов в офисе, включая телефон; запрещение найма штатных психологов или проведения психологических исследований для начальства; честность в любых отношениях, отказ от приятельских и фамильярных отношений внутри гостиницы между начальником и подчиненным (во избежание несправедливости к хорошим, но не симпатичным руководителю работникам); отказ от постоянного привлечения

новых сотрудников; отказ от условностей во всех областях деятельности, отягчающих ее и внутрифирменное общение в отеле.

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности гостиницы через информацию от сотрудников.

Мероприятия по стимулированию персонала санатория «Анапа-Океан».

Изучение практической деятельности санатория «Анапа-Океан» позволяет выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;

- заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;

- отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;

- соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успехе санатория и разумным жизненным расходам;

- ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;

- принцип материального стимулирования распространяется на всех работников гостиницы и носит постоянный характер;

- жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок результатов работы для каждого работника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы;

- каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;

- не должно быть никаких выплат, независящих от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;

- плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом;

- никогда нельзя наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен;

- в санатории «Анапа-Океан» не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом — зарплаты пересматривает коллектив, на втором — руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

Важно помнить, что оплата труда руководителя не должна быть выше более чем в 2 раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

Когда нужно повысить сотрудника в должности, часто кажется, что в санатории нет человека, способного занять вакантный пост. В таком случае, следует найти такого, который соответствовал бы требованиям только на 50% и дать ему эту работу. Через некоторое время он достигнет 100% к всеобщему удовлетворению. Но брать человека со стороны неэффективно, даже если он подходит на 110%, так как даже через длительный промежуток времени он все еще будет знакомиться со спецификой деятельности санатория. Также не стоит назначать на более высокую должность работников, имеющих большой потенциал, но низкие результаты труда: потенциал располагает к лени и много шансов за то, что работник провалит порученное дело. Если решено последовать правилу 50%, то из имеющихся

кандидатур старайтесь выбрать лидера (формального или неформального), так как именно ему обеспечена поддержка коллектива в случае провала.

Уделяя должное внимание профессиональной подготовке и переподготовке сотрудников, необходимо помнить, что наглядное преподавание на рабочем месте гораздо эффективней теоретических лекций. Научите подчиненного работать так: всесторонне просветите его относительно теории дела и отправьте на рабочее место, не направляя и подсказывая ему до тех пор, пока он сам не обратится за помощью. А еще лучше — уйдите в отпуск.

Никогда не экономьте на зарплате хорошим работникам. Одной преданности санаторию недостаточно для продолжительной работы в ней. Низшие потребности также обязательно должны быть удовлетворены, особенно когда они связаны с такими высшими потребностями, как потребность в уважении и признании, которая в наше время базируется на размере оклада.

Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью — предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения.

Коммуникационные мероприятия для совершенствования системы управления персоналом санатория «Анапа-Океан»:

Обращаться к руководителям высшего ранга отеля лучше напрямую, так как промежуточные участники общения усложнят контакты и могут исказить информацию.

Для того чтобы поближе познакомиться с коллективом санатория, уйдя в отпуск, можно позвонить себе на работу в качестве обычного клиента без особенных запросов и возможностей. Это поможет выявить недостатки в управлении персоналом и вовремя принять меры по их устранению.

Формальные мероприятия для совершенствования системы управления персоналом санатория «Анапа-Океан»:

Все решения должны приниматься на возможно низшем уровне, исходя из необходимости быстро и без особых затрат исправлять принятое решение.

О необходимости делегировать полномочия много сказано в различных трудах по управлению. Надо отметить, что делегирование повышает универсальность знаний работников. Надо только научиться давать сотрудникам не мелкие, а важные поручения. От подчиненных, которым делегировали полномочия, надо прежде всего добиться не только продуманной аргументации по поводу решения проблемы, но и обязательных ответов на некоторые насущные вопросы.

Психологические мероприятия для совершенствования кадровой политики санатория «Анапа-Океан»:

Самые большие ошибки обычно совершаются руководителем именно в той области, где он чувствует себя непревзойденным, так как не было провалов. Высокомерие и самомнение в бизнесе — верный путь к разорению.

Формой вознаграждения, которой пренебрегает абсолютное большинство руководителей, является «спасибо». Необходимо об этом помнить.

Всегда надо стараться выполнять свои обещания. При этом стоит оставить себе срок подумать и определенный запас сил и средств, а также времени. Если руководитель заботится о росте авторитета в коллективе, то должен выполнять свои обещания раньше назначенного им времени. Его обязательно будут ценить хотя бы за одно это качество. При общении с другими можно считать, что обязательность прямо зависит от занимаемого поста. Однако по данным социологических опросов 75% руководителей необязательны.

Необходимо следить за физическим состоянием работников. Согласно последним медицинским исследованиям, развивающееся ожирение — верный признак неудовлетворенности работой. Если устранить причину, то вес вернется к норме, а в санатории будет ликвидирован скрытый конфликт.

Выше изложенный проект позволит с самого начального периода адаптации сотрудников донести до них нужные нормы и правила, цели и миссии компании, а так же озвучить открыто и гласно критерии и нормы производственной успешности, что существенно повысит производительность труда, мотивацию и адаптацию персонала, а также снизит возможный уровень недовольства клиентов и производственных конфликтов в коллективе.

Обучение, повышение квалификации и аттестация сотрудников санатория «Анапа-Океан».

Необходимо создать достаточно гибкую систему непрерывного, но последовательного обучения персонала, способного по окончании курса обучения производительно трудиться, давать экономический эффект и способствовать укреплению авторитета предприятия.

Система непрерывности включает такие уровни подготовки, как:

- 1) школы ученичества (профессиональная ориентация - I ступень);
- 2) школы профессиональных кадров (квалификационные кадры по профессиям - II ступень);
- 3) школы формирования специалистов технолого-управленческого профиля (специалисты средней квалификации, бакалавры - III ступень);
- 4) школы подготовки специалистов экономико-управленческого профиля (специалисты-менеджеры, а также специалисты в области маркетинга, мониторинга и бизнеса высшей квалификации, магистры - IV ступень обучения);
- 5) V ступень - последипломное образование - призвана чутко реагировать на изменения в характере труда, конъюнктуре туризма, технологии сферы обслуживания, на достижения научно-технического прогресса, экономическую ситуацию в мире, стране, на состояние туристского бизнеса.

Непрерывность обучения обеспечивается обязательностью прохождения всех ступеней и уровней подготовки. При этом каждая ступень

для учащихся завершается получением диплома с указанием полученной специализации. Последовательность обучения достигается обязательным освоением специальности поэтапно (по ступеням). Невозможно перескочить через ступень обучения.

3.2 Обоснование разработанных мероприятий

Важнейшей характеристикой состояния кадровой политики на предприятии является их динамика, которая учитывается с помощью следующих показателей:

1) количество работников на начало и конец года (среднесписочная численность);

2) общее число уволенных (поступивших).

Коэффициент текучести рассчитывается по следующей формуле:

$$K = \frac{Y_p}{P_o} \times 100\% ,$$

где Y_p – число уволенных по собственному желанию и по инициативе администрации;

P_o – среднесписочная численность работников.

Текучесть кадров на 2018 год:

$$K_{2017} = \frac{17}{107} \times 100\% = 15,89$$

Текучесть кадров на 2019 год:

$$K_{2018} = \frac{16}{126} \times 100\% = 12,6$$

Текучесть кадров на 2020 год:

$$K_{2019} = \frac{20}{148} \times 100\% = 13,51$$

Используя формулу, была рассчитана текучесть кадров в санатории «Анапа-Океан» период 2018-2020 гг. (табл.9.).

Таблица 9 - Анализ текучести кадров в санатории «Анапа-Океан»

Показатель	2018	2019	2020
Списочная численность на начало года	100	130	150
Списочная численность на конец года	130	150	150
Среднесписочная численность за период	107	126	148
Число уволенных за период	17	16	20
Коэффициент текучести кадров, %	15,89	12,69	13,51

Одним из предложенных путей совершенствования системы управления персоналом санатория «Анапа-Океан» была необходимость применения аттестации работников – комплексную оценку сильных и слабых сторон персонала, его соответствия требованиям должности. Это бы позволило руководству сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника.

Рассмотрим подробнее последнюю рекомендацию. Аттестация включает в себя несколько этапов: подготовку пакета необходимых документов по аттестуемым работникам; проведение аттестации; использование результатов аттестации. Аттестационная оценка несет в себе элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения работника. Уровень профессиональной подготовки и компетентности может быть проверен с помощью специально разработанного теста, включающего в себя как вопросы, отражающие содержание работы сотрудников, так и вопросы, проверяющие общий уровень образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления. Цель аттестации – выявить сильные и слабые стороны в действиях работника. Слабые стороны можно усилить, а сильные поддержать с помощью рекомендаций аттестационной комиссии.

Анкета «Аттестация является главным документом аттестационной комиссии и включает 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включает семь сравнительных характеристик по признаку «от отличного к плохому». Из которых необходимо выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивая характеристикам баллы от 7 до 1 и, суммируя их по всем вопросам, можно получить суммарные балльные оценки аттестуемых. В свою очередь, балльные оценки можно сгруппировать по известным качественным оценкам:

отлично	151 – 175 баллов;
хорошо	101 – 150 баллов;
удовлетворительно	51 – 100 баллов;
неудовлетворительно	25 – 50 баллов.

По результатам проведения аттестации комиссия должна вынести решение о соответствии работника его должности и заработной плате. Исходя из качественных оценок, даются рекомендации о передвижении сотрудников:

отлично – достоин повышения;
хорошо – оставит в должности или перевести на равноценную;
удовлетворительно – провести обучение или понизить в должности;
неудовлетворительно – подлежит увольнению.

Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации будет лишь одним из многочисленных изменений, но признание важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления изменениями.

Приведя в исполнение предъявленные рекомендации можно ожидать роста творческой активности, усиления преданности делу и целям организации, укрепления дисциплины и повышения эффективности использования кадров, что окажет положительное влияние на работу санатория в целом.

Мероприятия по устранению проблем при организации и реализации кадровой политики в санатории «Анапа-Океан» необходимо рассмотреть с помощью теории К. Левина «Анализ поля сил».

Потенциальные движущие силы:

1. Неиспользованные возможности.

Не использовать возможность провести аттестацию значит упустить дополнительные возможности кадрового потенциала.

2. Желание персонала.

Некоторые сотрудники имеют желание повысить свою квалификацию.

Движущие силы:

1. Повышение эффективности использования трудового потенциала.

В результате аттестации выявляются скрытые возможности персонала и в связи с этим возможны кадровые перестановки для улучшения показателя эффективности использования кадров.

2. Необходимость оценки соответствия персонала занимаемым должностям.

В результате влияния внешних факторов, а именно конкуренции, необходимо повышать качество обслуживания, внедрять новые технологии, вводить дополнительные услуги. Если не делать опоры на переподготовку кадров, значит потерять постоянных покупателей.

3. Рост творческой активности.

Являясь как бы мотиватором, аттестация побуждает работников использовать свой творческий потенциал для достижения максимальных результатов деятельности.

4. Укрепление дисциплины.

Регулярная аттестация работников дает стимул не «расслабляться», зная, что за их работой ведется наблюдение, и положительные результаты будут вознаграждены.

Сдерживающие силы:

1. Неправильное понимание.

2. Низкая степень доверия к нововведениям. Боязнь новой ответственности

3. Неуверенность.

Отсутствие уверенности в своих знаниях, компетенции является тормозом при введении изменения. Неуверенность является психологической причиной, основой других сдерживающих сил.

При получении новых должностных полномочий появляется и новая ответственность. Чтобы привыкнуть к новым обязанностям необходимо время.

Для уменьшения влияния сдерживающих сил директору необходимо применить определенные стратегии, решающие проблемы адаптации персонала. В зависимости от обстоятельств можно использовать один из более подходящих способов преодоления сопротивления изменению.

Далее необходимо описать внешние факторы, вызывающие изменение. Все факторы можно разделить на две группы: факторы внешней конкуренции; СТЭП – факторы.

Рынок. Руководители должны постоянно следить за рынком, проводить анализ рынка, для того, что бы быть в курсе происходящих изменений вне организации и предвидеть то, что может оказать влияние на их рынок.

В данный момент деятельность санатория пользуется спросом. Для качественного удовлетворения спроса потребителей необходимо предоставлять не только качественную продукцию, но и качественные услуги. Необходимо следить за изменениями в структуре спроса. Для реализации этого необходим опытный персонал, постоянно повышающий квалификацию.

Конкуренция. Необходимо проводить изучение конкурентов, организаций, занимающихся таким же родом деятельности, с которым приходится бороться за покупательские ресурсы, выявить их сильные и слабые стороны для дальнейшего построения своей стратегии конкурентной борьбы. Конкурентами для исследуемого санатория будут такие же

санатории, находящиеся в непосредственной близости.

СТЭП – факторы :

Социологические факторы. Представляют собой чрезвычайную важность и оказывают влияние на организацию, в том числе и на проведение аттестации в магазине. Боязнь безработицы заставляет сотрудников держаться за свое рабочее место и успешно пройти аттестацию.

Технологические факторы. Вряд ли какая – нибудь организация сможет проигнорировать влияние недавно возникших изменений в технологии. Необходимо отметить, что теперь вся нормативно – техническая, бухгалтерская документация осуществляется с помощью персональных компьютеров. Поэтому санаторий «Анапа-Океан» старается идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность его работы. При аттестации могут быть выявлены «слабые стороны» сотрудников, а при необходимости предоставлена возможность повысить квалификацию.

Экономические факторы. Эти факторы имеют важное значение, т. к. успешно пройденная аттестация выявит профессионализм работника, в результате чего продвинет его по служебной лестнице и, соответственно вырастет его заработная плата.

Политические факторы. Отсутствие стабильности в политическом плане делают нестабильным и положение человека в обществе. Успешно пройденная аттестация делает этого сотрудника довольно ценным работником.

Экономическая эффективность данных предложений будет проявляться в:

1. Снижение текучести кадров.
2. Увеличение товарооборота.
3. Увеличение прибыли.
4. Сокращение затрат на привлечение новых работников
5. Увеличение производительности труда.

Социальная эффективность мероприятий заключается в следующем:

1. Улучшатся результаты работы всего предприятия.
2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда.
3. Способствует повышению уровня квалификации работников.

Разработанные нами мероприятия для совершенствования кадровой политики санатория «Анапа-Океан» являются эффективными, так как будут способствовать повышению эффективности деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе анализа теоретических представлений о кадровой политике организации сделан вывод о том, что для реализации потенциала человеку необходимы мотивация, трудовые усилия и время. На современном этапе развития научно-технического прогресса роль человека имеет огромное значение. Сегодня это главный стратегический ресурс любой компании в борьбе с конкурентами. Это обуславливается его способностью к творчеству, которое в настоящее время становится решающим условием успеха любой деятельности.

В связи с этим основным источником прибыли рассматриваются инвестиции в человеческий капитал, хотя ранее затраты на персонал считались ненужными расходами. Эти вложения направлены на создание условий для развития творчества.

Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации, так как имеет возможность решать самостоятельно любые вопросы, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию и критически относится к предъявляемым к нему требованиям.

В работе проанализировано состояние деятельности санатория «Анапа-Океан» на сегодняшний день. Изучена структура сотрудников по полу, возрасту, уровню образования, также проанализировано движение кадров на предприятии за последние 3 года.

На основе характеристики деятельности можно сделать вывод о том, что в условиях жесткой рыночной конкуренции санаторий занимает достаточно стабильное положение на рынке по предоставлению услуг.

Нами был проведен анализ предприятия санаторно-курортной сферы санатория «Анапа-Океан». Кадровая политика на предприятии считается эффективной, сочетая в себе как мотивационные методы, так и строгую дисциплину, в совместном содействии которые приводят к получению

прибыли минимальными затратами. На рассматриваемом предприятии применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность. Система дополнительных стимулов достаточно развита на предприятии.

Согласно данным исследования предприятие Санатории «Анапа-Океан» в 2018 г обеспечивало 100 рабочих мест. К концу 2020 года их количество возросло до 150. Таким образом, среднесписочная численность работников увеличилась за период на 50 чел., средний темп роста составил 25%.

Среднемесячная заработная плата в течение 2019 – 2020 гг. также увеличилась, достигнув к концу периода уровня 25500 рублей.

Средний темп роста по заработной плате составил 1,14.

В структуре персонала по половому признаку составляют женщины -58 %, остальные 42% - это сотрудники мужского пола.

Наибольшую долю в структуре персонала — 39% — занимают работники в возрасте старше 55 лет. Следующая категория персонала составляет 24% — работники в возрасте от 25 до 35 лет. Затем идет 36-55 лет (22%) и 15% - до 25 лет.

Таким образом, мы видим, что за анализируемый период численность персонала на предприятии увеличилась, что может свидетельствовать как повышение эффективности работы санатория «Анапа-Океан». Так же наибольшую долю в системе персонала занимают сотрудники старше 55 лет. Требуется программа на омоложение персонала.

На основе проведенного анализа существующей кадровой политике санатория «Анапа-Океан» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом.

Преимущества кадровой политики санатория «Анапа-Океан»:

1. Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;
2. При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;

3. Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;
4. Учет мнений персонала.

В процессе проведенного анализа кадровой политики санатория «Анапа-Океан» были выявлены следующие недостатки:

1. Отсутствие долгосрочного планирования кадров.
2. Отсутствие четкой кадровой политики.
3. Отсутствие кадрового резерва.
4. Возрастной ценз.
5. Отсутствие отпусков у некоторых групп работников.

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом санатория.

В целях совершенствования кадровой политики санатория «Анапа-Океан» рекомендуется внедрение кадрового планирования в следующих мероприятиях:

- структурные мероприятия;
- мероприятия по стимулированию персонала;
- коммуникационные мероприятия;
- формальные мероприятия;
- психологические мероприятия;
- обучение, повышение квалификации и аттестация сотрудников санатория «Анапа-Океан».

Внедрение этого изменения прибыльно и оправдано, о чем свидетельствует выявленная эффективность предложений.

Разработанные нами мероприятия для совершенствования кадровой политики санатория «Анапа-Океан» являются эффективными, так как будут способствовать повышению эффективности деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 №197 ФЗ [принят Гос. Думой Фед. Собр. РФ 21.12.2001] (ред. от 24.04.2020)
2. Абрамов, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие / В.В. Абрамов. – М.: Финансы и статистика, 2017 – 544с.
3. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: ЮНИТИ, 2015.– 560 с.
4. Герчиков, И.Н. Менеджмент: Учебник 3-е изд. / И.Н. Герчиков. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 150с.
5. Гари, Деслер. Управление персоналом / Деслер Гари. – М.: «Издательство БИНОМ», 2017. - 432 с.
6. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2013. - 720с.
7. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулаков, С.А. Сухарев. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад. Екатеринбург: Деловая книга, 2018. - 232с.
8. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 2018. - 432 с.
9. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: 2016. - 416с.
10. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2017. - 415с.
11. Зорин, И.В. Менеджмент туризма: Туризм и отраслевые системы: Учебник / И.В. Зорин, А.И. Зорин, Г.А. Ирисова. – М.: Финансы и статистика, 2016. - 272с.
12. Капустин, В.П. Управленческое консультирование для руководителей / В.П. Капустин. – СПб.:«Издательский дом». «Бизнес-пресса», 2018. - 160с.

13. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента -2-е изд. / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - СПб.: Издательство ОЛВИС, 2008. - 192с.
14. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. Учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2018. - 472с.
15. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2017. - 407с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 812 с.
17. Лукичева, Л.И. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учеб. / Л.И. Лукичева, В.А. Квартальнов, В.А. Исаева – М.: Финансы и статистика, 2016. - 352с.
18. Морозов, Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов -2-е изд. / Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г. Городнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 471 с.
19. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Е.В. Маслов.-М.: 2018. - 312 с.
20. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. Пр. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт. – М.: Дело,2012. - 704с.
21. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Г. Медынский. – М.: ИНФРА–М, 2015. - 255с.
22. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.В.Музыченко. – М.: Изд. центр «Академия», 2018. – 528с.
23. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник.-3-е изд. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М. 2013. - 558с.
24. Пилипенко, Н.Н. Основы менеджмента: Структурно-логические схемы / Н.Н. Пилипенко, Е.Л. Татарский. – М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2017. - 256с.

25. Пилипенко, Н.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.Н. Пилипенко, Е.Л.Татарский. – М.: Издательство - книготорговый центр «Маркетинг». ИНФРА-М, 2016. - 288с.
26. Переверзев, М.П. Менеджмент: Учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2018. - 288с.
27. Парахина, В.Н. Основы теории управления: Учеб. Пособие / В.Н. Парахина, Л.И. Ушвецкого. – М.: Финансы и статистика, 2016. - 560с.
28. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г.А. Папирян - М.- экономика, 2017. - 207с.
29. Русинова, Ф.М. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2018.- 504с.
30. Резник, С.Д. Управление персоналом: Учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игашина. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 215 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета – опросник персонала

Ваша позиция в организации: 1) управляющий 2) служащий 3) рабочий

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: ____ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет / ____ месяцев

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3. Что я чувствую себя полезным и нужным.

4. Что мне за нее относительно неплохо платят.

5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6. Другое: _____

6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?

Дайте только один ответ

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

2. В своей работе я – полный хозяин.

3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

4. Я — ценный, незаменимый для организации работник.

5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют».

6. Другое: _____

7. Как Вы предпочитаете работать?

Дайте один или два ответа

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

6. Другое: _____

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

Дайте один или два ответа

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4. Если это очень нужно для организации.

5. Другое: _____

6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

Дайте один или два ответа

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

4. Мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был.

5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

6. Другое: _____

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению