



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 «10» 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»

**«ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА»**

Выполнил(а) студент(ка)  
5 курса группы 16-ЗГД-А  
заочной формы обучения  
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»  
 Тишкина Татьяна Николаевна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
 Стародуб Ксения Александровна

Анапа, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ .....	5
1.1 Теоретические основы системы управления персоналом.....	5
1.2 Концепция управления персоналом .....	15
1.3 Характеристика основных методов управления персоналом .....	22
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО САНАТОРИЙ «ГЛОБУС».....	35
2.1 Общая характеристика предприятия ООО Санаторий «Глобус».....	35
2.2 Анализ особенностей управления персоналом ООО Санаторий «Глобус».....	41
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО САНАТОРИЙ «ГЛОБУС».....	51
3.1 Направления совершенствования управления персоналом ООО Санаторий «Глобус».....	51
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий .....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	68

## ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить ее эффективность.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

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

Успех работы предприятия индустрии гостеприимства 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.

Актуальность темы объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке гостиничных услуг, необходимого обеспечения конкурентоспособности организации. Известно, что важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Объектом исследования является ООО Санаторий «Глобус».

Предметом исследования выступают особенности управления персоналом ООО Санаторий «Глобус».

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом ООО Санаторий «Глобус».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты управления персоналом в гостиничной индустрии.
2. Общая характеристика предприятия ООО Санаторий «Глобус»
3. Проанализировать функционирование системы управления персоналом в ООО Санаторий «Глобус».
4. Разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом ООО Санаторий «Глобус».
5. Представить оценку эффективности разработанных мероприятий.

Гипотеза исследования. Разработка мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом ООО санаторий «Глобус» является необходимым условием дальнейшего эффективного функционирования организации.

При проведении исследования теоретической базой явились научные труды таких ученых, как: Абрамов В.В., Бойдаченко П.А., Дятлов В.Л., Резник С.Д., Рогожин С.В., Саак М.В., Соловьев Б.Л., Уткин Э.А. и другие исследователи.

В процессе работы использовались методы: общетеоретические (анализ, обобщение и систематизация литературных источников по изучаемой проблеме); опросные (беседа, интервью, анкетирование, изучение результатов деятельности объекта исследования, наблюдение).

Практическая значимость исследования определяется тем, что направления по повышению эффективности системы управления персоналом ООО Санаторий «Глобус» позволят повысить эффективности деятельности и укрепить позиции на рынке гостиничных услуг.

Структура настоящей работы, которая состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# ГЛАВА I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

## 1.1 Теоретические основы системы управления персоналом

Управление гостиничным персоналом, равно как и управление персоналом в других отраслях бизнеса, прошло несколько стадий развития вслед за экономическими и социальными изменениями в обществе.

Основателем школы научного управления считают американского инженера Ф. Тейлора (1856–1915 гг.). Он стоял у истоков создания современного менеджмента. Но в отличие от многих специалистов, разрабатывающих управленческие теории, Тейлор был не ученым-исследователем, а практиком: сначала рабочим, затем менеджером, а впоследствии главным инженером в сталелитейной компании [13].

Создатели школы научного управления основывались в своих подходах на двух принципах.

Первый - принцип вертикального разделения труда: за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником - функция исполнения поставленной задачи.

Второй принцип - принцип измерения труда. Суть его заключается в том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Методы научной организации труда позволили существенно сократить затраты живого труда, что способствовало значительному повышению производительности труда работников.

Учитывая важность применения на практике методов научной организации труда, Ф.Тейлор сформулировал на основе этих методов новые обязанности администрации:

1. Выработка научного фундамента для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда с установлением строгих правил для каждого

движения, усовершенствование и стандартизация всех орудий и условий труда.

2. Тщательный отбор рабочих, их последующая тренировка, обучение и развитие с целью получения высококвалифицированных работников.

3. Сотрудничество с рабочими в целях достижения соответствия всех отдельных отраслей производства ранее выработанным администрацией научным принципам, а также обязательное поощрение рабочих за ускоренную работу и за точное выполнение ими производственных заданий.

4. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими (администрация берет на себя те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной) [24].

Основным недостатком системы Ф.Тейлора представляется то, что она в своем первоначальном виде была рассчитана на дисциплинированных рабочих. Тем не менее, на современном этапе развития науки и практики управления персоналом принципы научного управления по-прежнему являются прогрессивными и актуальными.

В целом заслуга Тейлора и учеников данной школы в развитии управления персоналом как одного из направлений менеджмента заключается в утверждении следующих принципов:

- отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;
- обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;
- систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности [24].

Становление классической (административной) школы связано с именем француза Анри Файоля (1841–1925 гг.). Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым ведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее

основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель. Интересным представляется формулировка 14-ти принципов, при соблюдении которых возможно эффективное управление организацией:

1. Разделение труда. Необходимая специализация для эффективного использования рабочей силы применительно ко всем видам труда как управленческого, так и исполнительского.

2. Власть и ответственность. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой.

3. Дисциплина. Понимая дисциплину как уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины важно наличие хороших руководителей на всех уровнях.

4. Единоначалие. Единоначалие, с точки зрения Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.

5. Единство руководства. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и единый план.

6. Подчиненность частных интересов общественным. Интересы служащего или группы служащих не должны быть выше интересов предприятия.

7. Справедливое вознаграждение персонала. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

8. Централизация. Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти.

9. Скалярная цепь подчинения в иерархии. Должна существовать «цепь начальников» от самого высшего до самого нижнего ранга, от которой не следует отказываться. Но ее целесообразно сократить, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

10. Порядок. Всему свое место.

11. Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12. Стабильность работы для персонала. Излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, с чем могут быть связаны существенные опасности и издержки.

13. Инициатива. Подчиненные должны получить возможность проявить личную инициативу.

14. Корпоративный дух. Принцип «в единении – сила».

Анализируя данные принципы, можно заметить, что большинство из них касаются сферы управления персоналом [17].

Формальная бюрократическая модель управления, предложенная классической школой, хотя сама по себе, как теория, является целесообразной и эффективной, оказалась в итоге оторванной от реальных проблем управления, связанных, прежде всего, с проблемой человеческого фактора. Основным недостатком административного подхода является то, что статус работника и его вознаграждение зависят не от результатов труда, а от положения, которое он занимает на иерархической лестнице организации.

В 30-50-х гг. XX века на Западе получила распространение «неоклассическая» школа, возникшая в противовес классической. Ее называли школой человеческих отношений, поскольку она стремилась дополнить деперсонализированные отношения, построенные на основе теории научного менеджмента, а также в соответствии с бюрократическими моделями классической школы, концепцией сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Школа человеческих отношений акцентировала



внимание на сложности проблемы человеческого фактора, разрешение которой является главной задачей управления персоналом.

К концу 50-х годов школа человеческих отношений привела к возникновению бихевиористского направления, главным постулатом которого является не налаживание межличностных отношений и улучшение психологического климата в коллективе, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук. Яркими представителями данной теории считаются Дуглас Макгрегор, Ренсис Лайкерт, Абрахам Маслоу. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, коммуникаций в организациях и т.д. Таким образом, их исследования способствовали возникновению в 60-х годах особой управленческой функции и направления в науке, получившего название «управление персоналом» [27].

Во второй половине XX века в менеджменте а, следовательно, и в управлении персоналом сложились и получили большое распространение такие подходы, как процессный (с конца 50-х гг.), системный (с середины 70-х гг.) и ситуационный (80-е годы).

Процессный подход рассматривает управление не как серию разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию и персонал. Данный подход дал возможность осуществлять управление персоналом не изолировано от общего менеджмента, а в совокупности с другими элементами и процессами, такими, как: оценка внешней и внутренней среды организации, планирование, контроль и т.д.

Системный подход рассматривает все процессы и явления в виде целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями, не присущими отдельным составляющим ее элементам. В настоящее время системный подход можно считать методологией менеджмента, которая формирует образ мышления, рассматривающий в единстве все явления внешней и внутренней среды.

Ситуационный, или кейсовый (от английского слова case - ситуация), подход к управлению, так же, как и системный, является скорее способом мышления. Метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса (США) и, как разновидность научного метода, направлен на выработку у человека ситуативного мышления, то есть непосредственное приложение полученных теоретических знаний к анализу реальных процессов.

При рассмотрении последних трех направлений в развитии теории управления можно заметить, что они являются не теориями, а скорее комбинациями теории и практики менеджмента, то есть ситуационный, системный, процессный подходы - это методы применения теорий управления на практике.

В отечественной науке управления в 20-е годы популярной была так называемая «производительная трактовка» Е.Ф. Розмирович, которая высказала идею о том, что система управления людьми с течением времени заменяется системой управления вещами [28].

Большое внимание исследованию проблемы управления уделял Ф.Р. Дунаевский. Он акцентировал внимание на проблемах подбора персонала, его подготовки и стимулировании.

Научный сотрудник Института техники управления Э.К. Дрезен обращал особое внимание на роль руководителя, подбор резерва и обучение.

В 20-30-е годы XX в. в России наибольший вклад в изучение психологических и психофизических аспектов управления людьми внесли: Н.Д. Левитов, А.В. Петровский, Н.А. Рыбников, И.М. Бурдянский, И.М. Сеченов, И.П. Павлов, Н.Е. Введенский, Е.Н. Дементьев, В.М. Бехтерев, О.А. Ерманский.

Кроме того, математика и статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления персоналом. Однако к концу 30-х годов в России исследования в области управления были практически свернуты.

Возрождение интереса к управлению персоналом в России произошло в 70-80 годы. Исследования в области управления человеческими ресурсами в отечественной практике проводились, прежде всего, специалистами в области психологии и социологии труда [18].

Следует отметить, что в настоящее время общих подходов в менеджменте, а особенно в области управления персоналом, не существует - есть только общие принципы управления, которые порождают различные системы менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определенные национальные ценности, особенности психологии, менталитета и т.д. Таким образом, российские менеджеры не могут использовать готовую модель управления, а должны найти свои способы и рычаги применения теоретических знаний и практического опыта разных стран для создания полноценной российской системы управления персоналом. Поэтому в последние годы в российской системе наук о труде выделилось самостоятельное научное направление – управление персоналом. Данное направление можно рассматривать в двух аспектах.

В первом случае – это система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека в интересах как его самого, так и предприятия в целом. Рассматриваемое с этой точки зрения управление как особый вид управленческой деятельности включает подбор, обучение, оценку и вознаграждение персонала, т.е. призвано создавать и совершенствовать методы и процедуры, а также формировать программы управления названными процессами [26].

С другой точки зрения, управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководителей и специалистов подразделений предприятий и организаций, включающая разработку кадровой политики, концепцию, принципы и методы управления персоналом на предприятии. В этом случае управление персоналом является частью системы управления предприятием, направленной на планирование кадровой работы, разработку оперативных

мер ее реализации, проведение маркетинга персонала и его оценки, определение кадрового потенциала и потребности в персонале, совершенствование систем учета и нормирования персонала.

Понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта – функциональный и организационный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал [11].

В организационном отношении управление персоналом охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

Таким образом, целью политики управления персоналом предприятия или организации является обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Основными задачами, которые решает система управления персоналом, являются:

- обеспечение эффективной занятости персонала;
- создание привлекательных и безопасных условий труда;
- организация предпосылок для повышения квалификации и профессионального роста работников;
- разработка мер и критериев справедливой оценки профессиональных качеств персонала для установления достойной оплаты труда в соответствии с отдачей каждого конкретного работника
- организация оптимальных производственных отношений для простого и эффективного решения трудовых проблем;
- формирование социальной среды для работы и отдыха персонала.

При формировании стратегии управления персоналом необходимо учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает [26]:

1. Определение целей управления персоналом.

При принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).

2. Формирование идеологии и принципов кадровой работы.

Идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия начиная с руководителя предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться;

3. Определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии.

Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

Функциональная структура службы управления персоналом определяется характером и размерами организации, а также особенностями выпускаемой продукции (Рис.1).



Рисунок 1 - Цель создания подразделений службы управления персоналом

В состав службы управления персоналом могут входить такие подразделения, как: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория

социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления. Каждый из вышеперечисленных отделов решает свои цели и задачи. Однако, рассматривая общее развитие российского бизнеса как внедрение отработанных и проверенных практикой и временем западных технологий менеджмента, можно отметить, что в ресторанном бизнесе решение вопросов, связанных с управлением и персональным менеджментом, чаще всего, является прерогативой первых лиц, руководителей-администраторов, но не специалистов-профессионалов [18].

## **1.2 Концепция управления персоналом**

В теории и практике менеджмента на протяжении XX века использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов.

Развитие менеджмента в XX веке сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознанием роли человека в сфере производства. Практический опыт и научные исследования позволили сформулировать концепции управления персоналом.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [17].

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно



можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения «власти - подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные

руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 2).

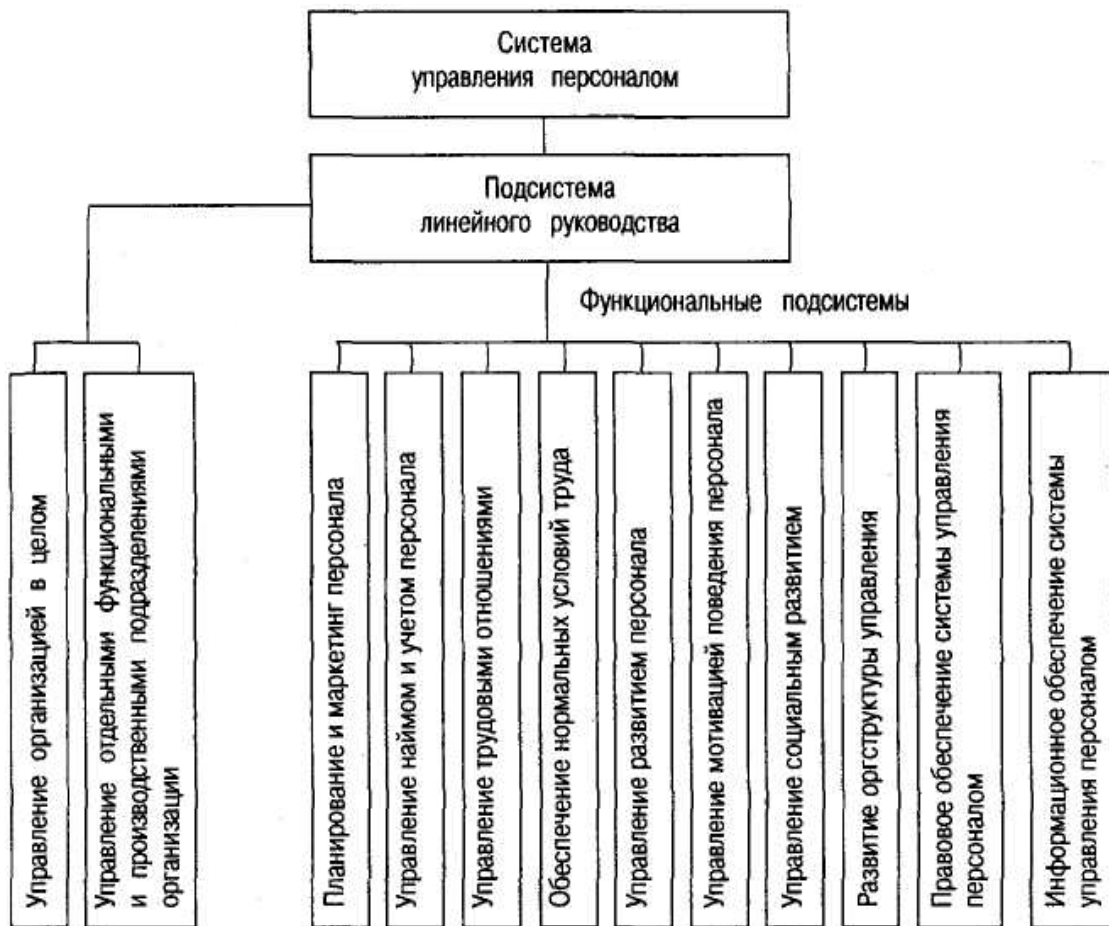


Рисунок 2 - Состав подсистем системы управления персоналом организации

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и

производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами [12].

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и

изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления

персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности [19].

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Сегодня кадровые подразделения реализуют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Их интеграция в одном месте свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства. Такое построение службы позволяет администрации реально управлять этим важным ресурсом и решать сложные задачи повышения эффективности производства.

Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях они могут самостоятельно принимать соответствующие решения, а делят эту обязанность, прежде всего с линейными руководителями и с другими службами.

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору

персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию [21].

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

### **1.3 Характеристика основных методов управления персоналом**

Реализация различных функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» греческого происхождения (methods), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

По сути, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения цели организации выступают как методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности.

Поэтому их следует интерпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленное воздействие на управляемые объекты, в качестве которых выступают предприятия, организации, объединения и трудовые коллективы.

Характеризуя методы управления необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирма, отдел, подразделение, компания и др.).

Содержание – специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации).

Все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии [11].

Направленность методов управления персоналом всегда одна и та же – на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность и организационная форма. В связи с этим на предприятиях можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых и директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Одним из методов управления является *организационно-административный*. Объективной основой использования этого метода

управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Следует заметить, что никакие экономические методы не могут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административного и экономического метода.

Организационно-административный метод в основном опирается на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, то есть с администрированием.

Организационно-административный метод оказывает прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и так далее. Он призван обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Этот метод регламентируется правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административного метода:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные (консультация, компромисс);



- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение) [13].

Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителя в целях оптимизации производственных процессов. Организационно-административный метод отличается от других четкой адресностью директив, обязательностью выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это не выгодно исполнителю.

По существу, организационно-административный метод – это метод принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

- вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;
- пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия. Анализ содержания управления организацией показал, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительской деятельностью.

В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение или отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако, в целом, прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Следующим методом управления является *экономический*. Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей [27].

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме – овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами правильно поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономический метод управления был действенным необходимо обеспечить, как минимум, отзывчивость организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и

самофинансирование организации. В свою очередь расширение самостоятельности ведет к большой свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявления новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходных к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны. Сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе снижает эффективность экономического руководства.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечивать необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом.

Применение стабильных нормативов позволяет улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных экономических и социальных задач. То есть после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчисления от доходов в бюджет и

отчислений органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда.

В конечном итоге формируются доходы (прибыль) организации. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, а образованная прибыль по решению трудового коллектива распределяется на развитие производственной и материальной сфер.

В отличие от организационно-административного экономического метод руководства предполагает разработку общих, планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания), сколько экономическим стимулированием.

На основании экономического метода управления должны развиваться и укрепляться организационно-административный и социально-психологический метод, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка экономические методы руководства получат дальнейшее развитие, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических и социальных стимулов, что позволяет поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными [14].

Используя личную экономическую заинтересованность можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной

организацией. Конкретный набор с содержанием рычагов экономического воздействия определяется спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление и найти наиболее эффективное решение.

Выделяют еще один метод управления, *социально-психологический*. Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйствующего руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойственен свой психологический климат, поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципов психофизиологической совместимости.

Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиваться или в несколько раз уменьшаться.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда [17].

Как показывает практика, формирование здорового, морально психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа.

Чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.) [12].

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого

поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение, как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы, обряды [22].

В разделе методов управления персоналом, следует отметить о процессе *самоуправления*.

Одна из важнейших задач в развитии организации – создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека, которые появятся благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйствующих звеньев и их трудовых коллективов, в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления (самоуправления).

При изучении проблемы самоуправления возникает ряд вопросов: как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления? Каков уровень развития самоуправления с современных условиях? Как зависит система планирования, организационная структура, хозрасчетные отношения, оплата труда и другие подсистемы управления от развития самоуправления.

Самоуправление трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Полностью самоуправляемой считается система не имеющая над собой ни одного вышестоящего органа управления (частная фирма).

Организация самоуправляема частично в том случае, если она представляет собой объект (элемент, звено, подсистему) в более сложной иерархической структуре (ряд предприятий и фирм входят в состав ОАО). Степень такой самоуправляемости определяется мерой централизации (децентрализации) или соотношением между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы.

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами, кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений. С одной стороны оно предполагает определенную самостоятельность организационно-хозяйственных звеньев организации по отношению к высшим органам управления, то есть



наделение правами принимать самостоятельные решения по ряду вопросов, а с другой стороны полная самостоятельность обеспечивает объекту управления полноту власти принимать решения по мере необходимости и выполнять его. Все зависит от уровня и форм производственной демократии.

Основными формами такой демократии являются:

- соучастие в управлении – право работников на получение информации о функционировании организации, о планах администрации, на выражение своего мнения, на привлечение к управлению фирмой с правом совещательного голоса и на представительство в органах управления на условиях меньшинства;

- самоуправление – право на участие в принятии решений, наложение вето на отдельные постановления, принимаемые администрацией, самостоятельное решение некоторых вопросов производственного и социального характера, наравне представительство в органах управления фирмой;

- внутренний (рабочий) контроль. Право контроля за действиями администрации с правом вето без прямого привлечения работников к управлению делами организации;

- самоуправление – право как на прямое управление предприятием по главным направлениям на основе принципа «один человек – один голос», так и на косвенное (через избранных представителей) – по всем отдельным (неглавным) вопросам. В этом случае высшим органом управления становится общее собрание всех работников фирмы, а исполнительная власть делегируется администрацией [13].

Коллективное самоуправление развивается с большим трудом. Наряду с общими причинами торможения процесса (инерция, администрирование, старые методы руководства) существуют и причины внутри трудовых коллективов (разная квалификация, конфликтность, профессиональная пригодность). Кроме того, в действительности сложно определить соотношение между самостоятельностью и самоуправлением. Данные

понятия не тождественны. За термином самостоятельность скрываются неоднозначные, разнородные экономические явления.

Так, в преобладающем большинстве случаев расширение самостоятельности в определенных ее формах означало усиление экономической власти администрации на разных уровнях, а не развитие самоуправления в организации. Возникла проблема распространения подрядных принципов организациями труда на административно-управленческий аппарат высшего звена [9].

Анализ участия в управлении коллективом показывает, что одна часть работников занимается управлением активно, а другая (большая часть) – пассивно. Это объясняется их неравным «доступом» к управленческой деятельности из-за различий в компетентности, предполагающей кроме профессиональных качеств и информированность членов трудового коллектива о течении торгово-хозяйственных процессов. Не имея достаточного количества информации трудовой коллектив (или отдельные его члены) лишен возможности не только принимать управленческие решения, но и участвовать в их подготовке и реализации, качественно выполнять функцию самоконтроля.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО САНАТОРИЙ «ГЛОБУС»

### 2.1 Общая характеристика предприятия ООО Санаторий «Глобус»

Санаторий «Глобус» расположен в первой прибрежной зоне курортного поселка Витязево, практически на самом берегу Черного моря.

Территория санатория благоустроена и хорошо озеленена, здесь созданы все условия для отличного отдыха детей. Пляж песчаный в 200 м. от санатория, оборудованный и охраняемый. Имеется спасательный и медицинский пункт, информационные стенды.

Размещение в новых корпусах по 2-4 человек в комнате, санузел (душ, туалет) на блок, горячая и холодная вода круглосуточно. Питание пятиразовое – завтрак, обед, ужин – комплексные, так же полдник и сонник. Меню сбалансировано, в состав которого входят: разнообразные блюда, фрукты, овощи, кисломолочные продукты, натуральные соки, выпечка, лечебно-минеральная вода, «зеленый стол».

Лечебный профиль: заболевания органов дыхания, опорно-двигательного аппарата, нервной системы, офтальмология, отоларингология, пульмонология, эндокринология, иммунология, аллергология.

Медицинские услуги: диетическое сбалансированное питание, ароматерапия, лечебные ингаляции, массаж, лечебная физическая гимнастика, бальнеолечение (лечебные ванны, гидромассаж), кислородный коктейль, фиточай. Бювет с минеральными водами «Семигорская » и «Анапская». Так же можно получить консультации узких специалистов: дерматолога, офтальмолога, физиотерапевта, аллерголога, психотерапевта.

Почтовый адрес: 353440 Краснодарский край, п. Витязево, ул. Знойная 26.

Телефоны: +7 (86133) 3-06-10

Общая площадь комплекса – это свыше 14 га красивой, ухоженной, хорошо озелененной территории: сосновый бор, березки, аллеи, газоны и клумбы, розарий, множество скамеек, беседок, детские игровые городки, качели, спортивные площадки, футбольное поле, открытые площадки для проведения всевозможных мероприятий. Вся территория полностью огорожена забором, освещена в темное время суток, круглосуточно охраняется, имеет контрольно-пропускные пункты, исключающие проникновение в детский лагерь посторонних и самостоятельный выход детей из лагеря. Ведётся видеонаблюдение.

Инфраструктура санатория «Глобус»:

- кинозал,
- большой концертный зал,
- костюмерная,
- кружковые помещения,
- большое травяное футбольное поле;
- волейбольная площадка,
- стритбол,
- настольный теннис,
- 3 детских игровых городка, качели,
- турники, спортивные площадки,
- тренажерный зал,
- танцевальный зал,
- гимнастический зал,
- оборудованные учебные классы,
- комната настольных игр,
- компьютерные игры (за доп. плату),
- библиотека,
- детская игровая комната с опытным воспитателем,
- детское кафе (напитки, мороженое, сладости);
- беседки,

- лечебный корпус,
- большая светлая столовая: 2 зала на 200 мест каждый.

Собственный просторный песчаный пляж детского лагеря находится в 200 метрах от спальных корпусов, оборудован тентами, кабинками для переодевания, душевыми, биотуалетами, оградительными буйками. С детьми круглосуточно находятся опытные педагоги и воспитатели, на пляже – профессиональные спасатели и медики - медицинский и спасательный пост. Посещение пляжа 2 раза в день.

На территории находится лечебный корпус с оборудованными медицинскими кабинетами для приема и лечения детей, оказания первой медицинской и амбулаторной помощи, изолятор с двумя боксами для инфекционных больных на 11 мест, дежурный автотранспорт. Дежурный врач и медсестра находятся на территории лагеря круглосуточно. В случае серьезного заболевания, требующего госпитализации, ребенка отвезут в больницу города Анапа, заключены договора на обслуживание с городской больницей и отделением скорой помощи. Больного навещают медработники лагеря.

Лечебный процесс в санатории «Глобус» построен на принципе комплексного применения естественных и комбинированных видов терапии с учетом всех имеющихся у пациентов заболеваний и включает:

- трехкратный осмотр лечащего врача;
- консультативный прием специалиста по профилю заболевания (оториноларинголог, невролог, гинеколог, стоматолог);
- определение адекватного для каждого отдыхающего гостя диетического питания, согласно рекомендациям Института питания, включающим 15 диет;
- выбор климатического лечения;
- определение двигательного режима, включающего занятия УГГ, лечебной гимнастикой, занятия на тренажерных аппаратах, дозированную ходьбу (терренкур), спортивные игры, экскурсии;

- назначение комплекса физиотерапевтических процедур.

Санаторий представлен тремя основными подразделениями - спальные корпуса №№ 1-3, лечебным корпусом, клубом и пищеблоком. Запланировано: коттеджи, спальный корпус №4, плавательный бассейн, автостоянка.

Лечебная база санатория включает следующие подразделения:

Климатотерапия

Аппаратная физиотерапия

Гидротерапия

Медицинский массаж

Условия размещения в ООО Санаторий «Глобус»:

«Одноместный» номер 1 категории (5 номеров).

Комната площадью 12 кв.м., санузел (унитаз, душевая кабина, умывальник, зеркало), шкаф для одежды, одна кровать, зеркало, тумбочка, стол, стул, холодильник, цветной телевизор, сплит-система, графин, поднос, стаканы, балкон.

«Двухместный» номер 1 категории (13 номеров)

Комната площадью 14 кв.м., санузел (унитаз, душевая кабина, умывальник, зеркало), шкаф для одежды, две кровати, зеркало, 2 тумбочки, стол, 2 стула, холодильник, цветной телевизор, сплит-система, графин, поднос, стаканы, балкон.

«Люкс» номер на 2 человека (для инвалидов) (4 номера)

Две комнаты, общей площадью 30 кв.м., санузел (унитаз, ванна, умывальник, зеркало, поручни), шкафы для одежды, двуспальная кровать, односпальная кровать, зеркало, 2 тумбочки, журнальный стол, 2 стула, холодильник, цветной телевизор, сплит-система, графин, поднос, стаканы, 2 балкона, пандусы с выездом во двор, распашные двери.

«Люкс» номер на 2 человека (18 номеров)

Две комнаты, общей площадью 30 кв.м., санузел (унитаз, ванна, умывальник, зеркало), шкафы для одежды, двуспальная кровать,

односпальная кровать, 2 кресла, зеркало, 2 тумбочки, журнальный стол, 2 стула, холодильник, цветной телевизор, сплит-система, графин, поднос, стаканы, 2 балкона.

«Люкс» номер на 4 человека (4 номера)

Три комнаты, общей площадью 40 кв.м., санузел (унитаз, ванна, умывальник, зеркало), шкафы для одежды, двуспальная кровать, 2 односпальные кровати, 2 кресла, диван, зеркало, 4 тумбочки, журнальный стол, 4 стула, холодильник, цветной телевизор, сплит-система, графин, поднос, стаканы, 3 балкона.

«Апартаменты» номер на 2 человека (4 номера)

Номер общей площадью 60 кв.м. Включает в себя холл, спальню, гостиную, кухню. На кухне встроенная мебель, холодильник, СВЧ печь, газовая плита, духовка, чайник, набор посуды. В номере санузел (унитаз, ванна, умывальник, зеркало), шкафы для одежды, двуспальная кровать, односпальная кровать, комод, диван, 2 кресла, зеркало, 2 тумбочки, стол, 2 стула, холодильник, цветной телевизор, сплит-система, графин, 2 балкона.

«Двухместный» номер 2 категории в Административном корпусе (10 номеров).

Комната площадью 14 кв.м., санузел (унитаз, душевой поддон, умывальник, зеркало), шкаф для одежды, две кровати, зеркало, 2 тумбочки, стол, 2 стула, холодильник, телевизор, кондиционер, графин, поднос, стаканы.

«Четырехместный» номер в детском оздоровительном лагере (96 номеров). Комната площадью 18 кв.м., встроенный шкаф для одежды, четыре кровати, зеркало, 4 тумбочки, стол, 4 стула, балкон.

В каждом номере есть дополнительные спальные места. При размещении на доп. месте предоставляется скидка 30 % от стоимости основного места. Дети до 4 лет принимаются бесплатно, без предоставления места и лечения.

Таблица 1 - Стоимость в сутки на 1 человека в рублях

Категория Номера	Период пребывания							
	06.06 19.06	20.06 03.07	04.07 17.07	18.07 31.07	01.08 14.08	15.08 28.08	29.08 11.09	с 12.09
Административный корпус								
2-х местный 1-но комнатный номер (2-ой категории) (Т, У, Д, Тв, Хл, кондиционер)								
Основное место	920	960	1170	1215	1245	1215	1125	1080
Дополнительное место	645	675	820	855	875	855	790	760
Заезды по 14 суток! До 04,07 и после 11,09 возможно бронирование вне заездов по предварительной договоренности с менеджером								
Категория номера	Период пребывания							
	06.06 19.06	20.06 03.07	04.07 17.07	18.07 31.07	01.08 14.08	15.08 28.08	29.08 11.09	с 12.09
Корпус №3 (VIP)								
2-х местный 1-но комнатный номер "Стандарт" (1-ой категории) (Т, У, Д, Тв. Хл. кондиционер)								
Основное место	1620	1690	1990	2070	2115	2070	1915	1840
Дополнительное место	1135	1185	1395	1450	1485	1450	1345	1290
2-х местный 1-но комнатный номер "Люкс" (Т. У. Д. Тв. Хл. кондиционер, Сплит-система)								
Основное место	2160	2250	2575	2675	2735	2675	2475	2380
Дополнительное место	1515	1575	1805	1875	1915	1875	1735	1670
2-х местный 1-но комнатный номер "Апартаменты" (Т, У, Д, Тв, Хл, кондиционер, Сплит-система)								
Основное место	2700	2815	3510	3645	3730	3645	3375	3240
Дополнительное место	1890	1975	2460	2555	2615	2555	2365	2270

Три спальных корпуса санатория предназначены для размещения различных групп отдыхающих: 3 корпус (корпус евроуровня, сертификат «3 звезды» государственной классификации гостиниц и других средств размещения) – для семейного отдыха и лечения, 2 корпус – для круглогодичного оздоровительного детского лагеря, 1 корпус – принимает по путевкам «мать и дитя». В межсезонье на базе санатория проводятся спортивные сборы, семинары, туры выходного дня, новогодние туры, корпоративные праздники.

Санаторий «Глобус» круглогодичного действия может одновременно принять 192 ребенка в возрасте 7-15 лет. Дети размещаются в 3-этажном здании(корпус №2), капитальный ремонт которого проведен в период зимы-



весны 2009 года. Комнаты рассчитаны на 4 человек. В комнатах новая мебель: кровати, прикроватные тумбочки, встроенный шкаф для одежды, полка для обуви, письменный стол, стулья, балкон, в каждом номере. Санузлы, комнаты гигиены и душевые расположены на этажах в каждом крыле здания (на этаже 4 санузла – каждый на 2х человек, 2 душевых – каждая на 4 человек). В холлах на этажах оборудованы уголки отдыха с мягкой мебелью и телевизором. Большая, светлая столовая на 200 мест, оборудованные учебные классы, библиотека, собственная котельная, обеспечивающая горячую воду и отопление, собственная дизельная подстанция для автономного обеспечения электроэнергией. Территория лагеря круглосуточно охраняется. В отрядах до 30 детей, за каждым отрядом закрепляются 2 вожатых с педагогическим образованием. С детьми круглосуточно находятся опытные педагоги и воспитатели, на пляже – профессиональные спасатели, круглосуточное медицинское обслуживание, осмотр детей дважды за смену.

Проводится интересная развлекательная программа, новая каждый день, дискотеки, представления, концертные программы, приглашаются творческие коллективы, предлагаются разнообразные экскурсии, 2 экскурсии, на выбор, бесплатно. На территории детского лагеря клуб, разнообразные творческие кружки, игровые комнаты, показ фильмов.

## **2.2 Анализ особенностей управления персоналом ООО Санаторий «Глобус»**

Численность работников санатория в данный момент насчитывает около 240 человек, рассредоточенных по различным подразделениям. Организационная структура управления построена таким образом, что управление персоналом можно осуществить эффективно при минимуме управленческих уровней.

Схема управления в санатории «Глобус» - линейная (рис.3).



Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Санаторий «Глобус»

Управление санаторием осуществляется в соответствии с действующим законодательством и уставом.

Высшим должностным лицом санатория является Директор.

Заместители директора, главный бухгалтер назначаются на должность и освобождаются от должности директором санатория.

Директор санатория действует на основе законодательства, устава и трудового договора. Директор осуществляет управление санаторием на основе единоначалия, организует работу и несет ответственность за его деятельность в пределах своей компетенции.

Директор выполняет следующие функции и обязанности по организации и обеспечению деятельности санатория:

- действует без доверенности от имени санатория, представляет его интересы во всех предприятиях, организациях, учреждениях, государственных органах, а также в судах;

- в пределах, установленных действующим законодательством и уставом, распоряжается имуществом санатория, заключает договоры, выдает доверенности;

- открывает расчетный счет и иные счета учреждения;

- утверждает структуру, штатное расписание санатория;

- в пределах своей компетенции издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников санатория;

- принимает на должность и освобождает от должности работников санатория, заключает с ними трудовые договоры в соответствии с законодательством.

Трудовые взаимоотношения с работниками санатория регулируются нормами действующего законодательства.

Путевки реализуются по чётко определенным каналам сбыта при помощи туристских фирм.

В таблице 2 представлены сведения о численности персонала за 3 года.

Таблица 2 – Численность персонала санатория «Глобус» за период 2018-2020гг

Период	Численность человек
2018 год	236
2019 год	242
2020 год	240

Из приведенной таблицы видно, что за три года увеличилась численность человек на 1.7%.

Показателем статистики человеческих ресурсов является возраст работников предприятия. Возраст работников санатория колеблется в пределах от 18 до 56 лет (таблица 3).

Таблица 3 - Возрастная структура работников санатория «Глобус»

Возраст	До 20 лет	20-30 лет	30-40 лет	40-50 лет	50-60 лет
численность	4	58	105	67	6

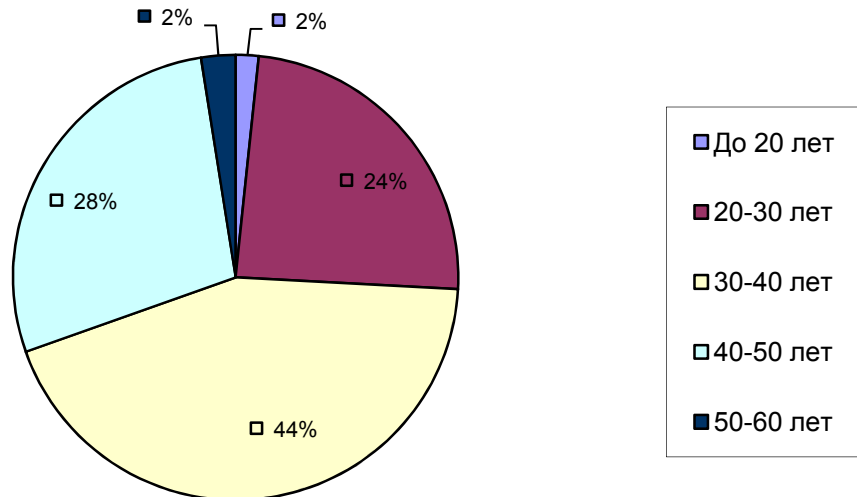


Рисунок 4 - Возрастная структура работников

Из приведенной таблицы видно, что основную часть персонала предприятия составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет - 43%, вторая по численности группа работники в возрасте от 40 до 50 лет - 28%, группа в возрасте от 20 до 30 лет составляет 24%, более 50 лет - 3% и до 20 лет - 2%.

Таблица 4 - Профессиональный уровень работников санатория «Глобус»

Образование	высшее	Средне специальное	Среднетехническое	Среднее общее
количество	58	81	90	11

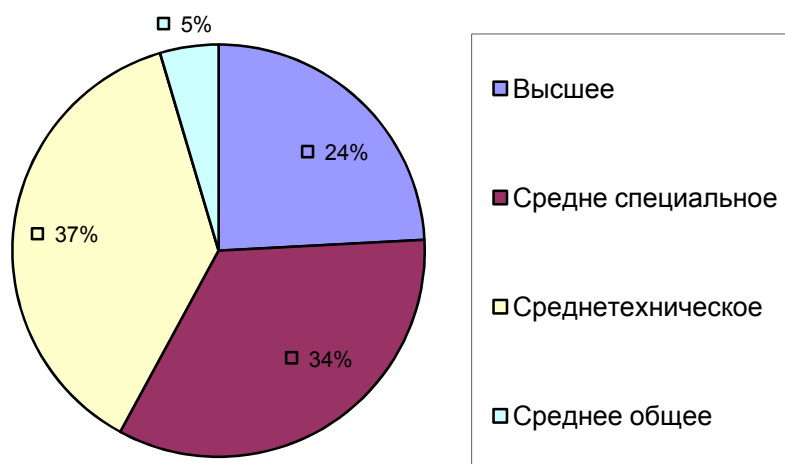


Рисунок 5 - Профессиональный уровень работников

Из приведенных данных видно, что основная часть работников имеет среднетехническое образование, 34% средне специальное образование, это молодые специалисты, 24% имеют высшее образование и 5% среднее.

Таблица 5 - Непрерывный стаж работников санатория «Глобус»

Стаж	До 1 года	1-3 лет	3-7 лет	Свыше 7 лет
Количество	19	75	109	37

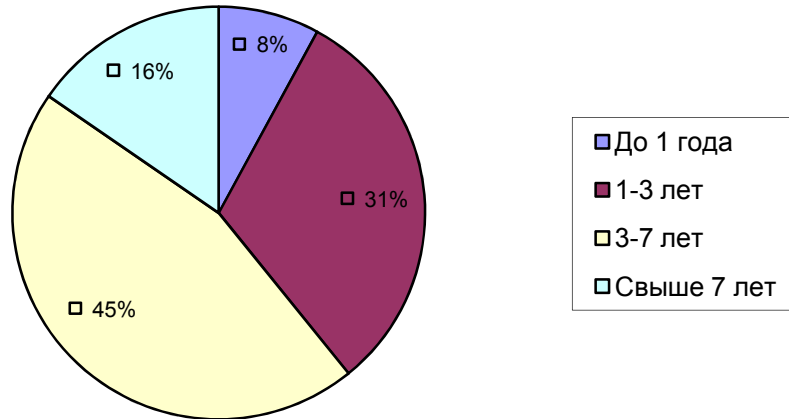


Рисунок 6 - Непрерывный стаж работников

На основе приведенных данных, можно сделать следующий вывод: большинство работников работают на предприятии от одного года до трех лет, вторая по численности группа – 31% работают от 1 до 3 лет, третья по численности группа – 15%, и только 8% имеют стаж работы до одного года.

Укомплектованность персонала составляет.

- врачами 95,4 %;
- средним медперсоналом 95 %;
- обслуживающим персоналом 83,8 %.

Анализ системы управления персоналом санатория «Глобус» проводился методом наблюдения, опроса, анкетирования. Были опрошены 50 работников организации, опрашиваемые отвечали на вопросы анкет в присутствии интервьюера.

При оценке стиля руководства и типа лидера-руководителя в трудовом коллективе, исходя из анкетирования и личного наблюдения, отметим следующие моменты:

- вышестоящее руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему (52 %);
- инициатива подчиненных руководителем не принимается (89 %);
- руководитель не любит критику и не старается скрыть это (47 %);

- руководитель единолично принимает решения или отменяет их (63 %);
- по отношению к подчиненным бывает нетактичным, а иногда даже грубым (36 %);
- руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок (58%).

Однако есть и положительные стороны. Большинство сотрудников также отмечают, что руководитель:

- старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами (47 %);
- решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе (84 %);
- если что-то не знает, не боится этого показать и обращается за помощью к специалистам (63 %).

Стиль руководства организации можно определить как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и некой долей демократии в управлении. Лидеры не терпят от подчиненных инициативы, все решения принимаются единолично, также часто нетактично относятся к подчиненным. Такой стиль руководства не может не создавать определенные трудности внутри самой организации. Это приводит к неэффективному функционированию всех отделов и несоответствию желаемым результатам.

Произведем анализ социально-психологического климата в организации.

Важное место в системе функционирования любого коллектива отводится мотивации деятельности и, в частности, удовлетворенности выполняемой работой. При ответе на вопрос «Что вы больше всего цените в своей работе?» мнения респондентов распределились следующим образом:

- соответствие работы моим способностям (52 %);
- удобное время работы (36 %);

- хороший коллектив (26 %);
- возможность продвижения (11 %);
- хороший заработок (21 %).

Изучая мотивы неудовлетворенности, мы выявили, что полученные результаты указывают на неудовлетворенность, в первую очередь по причине слабого материального стимулирования (52 %) и отсутствия дружного коллектива (48 %). На основе этих данных можно сделать выводы что сотрудники желают получать дополнительное материальное стимулирование и работать в дружном коллективе.

Анализируя отношение персонала к работе можно отметить следующие ключевые моменты:

- лишь 26 % опрошенных удовлетворены коллективом, в котором работают, не удовлетворены 36 %, а 21 % вообще безразлично, в каком быть коллективе;

- для 47 % работа не интересна, но зарплата устраивает, 32 % опрошенных объясняют свое отношение интересом к работе как таковой;

- 58 % не желают менять место работы, 42 % – хотели бы, но при этом опасаются, что другого места не найдут;

- 47 % считают, что выполняют работу достаточно хорошо, лучше не требуется; треть опрошенных может выполнять работу еще лучше, «когда это потребуется для предприятия»;

- для 11 % опрошенных выполняемая работа дает возможность раскрыть свои способности, реализовать себя как личность, 36% считают, что на данной работе возможности для раскрытия способностей ограничены.

Среди причин чувства неудовлетворенности в процессе производства выделяются:

- трудности с выполнением работы «так, как хочется» (31%);
- отсутствие поддержки руководства (23%).



В суждениях о связи жизни с работой 74% опрошенных работников придерживаются взгляда, что «жизнь и работа на предприятии мало связаны», остальные мнения распределились следующим образом:

- 21% - жизнь, может быть, сложилась бы более удачно, если бы Вы трудились где-то в другом месте, а не на данном предприятии;
- 18% - в другом месте лучше.

Разница в оценках своей жизни и работы демонстрирует субъективные ощущения людей, что не менее значимо для решения производственных задач. Различия во взглядах не снижают значения личной мотивации и ее связи с выбором места работы.

Возникновение в коллективе производственных трудностей 26 % респондентов объясняют объективными причинами на уровне отрасли и вышестоящих органов, но более половины опрошенных (52%) склоняются к субъективному, в частности, объясняя это «нерадивым отношением многих работников к своим обязанностям» (32 %) и «низким уровнем руководства в коллективе» (21%).

Такие данные говорят о том, что больше трудностей возникает именно из-за субъективных причин, т. е. личных качеств, характеров, склонностей, настроений и желания или нежелания работать половины опрошенных. А это те показатели, которые могут поддаваться коррекции путем дополнительного стимулирования, обучения, поощрения или же наказания.

Сплоченность коллектива определяется высоким уровнем взаимной привязанности членов трудового коллектива и характеризуется такими показателями, как сотрудничество, взаимопомощь, взаимная ответственность, психологическая совместимость.

При ответе на вопрос «Что вы можете сказать о коллективе, в котором работаете?» мнения опрошенных разделились следующим образом:

- коллектив не отличается большой сплоченностью, но и особой разобщенности нет (79 %);
- коллектив дружный, сплоченный (11 %);

– коллектив разбит на группировки (10 %).

По мнению участников опроса, конфликты в коллективе бывают «иногда» (32 %), «очень редко» (52 %). 16 % опрошенных считают, что конфликтов не возникает никогда.

На вопрос о причинах возникновения конфликта, 26 % отмечают личные черты отдельных работников и межличностные отношения, 42 % причиной указывают распределение премий, вопросы оплаты труда, 16 % распределение премий, вопросы оплаты труда.

Выводы по второй главе.

Исследовав санаторий «Глобус», изучив его структуру, работу отделов, проведя сравнительный анализ полученных данных, можно сделать вывод:

В ООО Санатории «Глобус» каждый сотрудник получает достойную заработную плату, в зависимости от занимаемой должности.

В качестве показателей, оценки эффективности кадровой политики, могут быть использованные следующие:

- 1) Степень удовлетворенности сотрудников своей деятельностью;
- 2) Основным показателем, характеризующим эффективность управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника;
- 3) Степень укомплектованности сотрудниками;
- 4) Средняя заработная плата. Величина этого показателя рассматривается в динамике. Сопоставляются темпы роста средней заработной платы в санатории с темпами роста средней заработной платы в регионе. Заработная плата как одна из характерных оценок удовлетворенности работника гостиницей выделяется особо как в связи с ее стимулирующей ролью, так и в связи с инфляцией, нарастание которой не может не сказаться на ориентациях работников.

Благодаря, проведенным исследованиям мы можем выявить положительные и отрицательные стороны кадровой политики ООО Санатория «Глобус»:

1) Положительные стороны:

а) хорошая репутация (наличие положительных отзывов от клиентов; наличие определенного рейтинга среди гостиниц);

б) высокопрофессиональные сотрудники (наличие высшего образования у руководящего состава, а также у большего количества сотрудников);

в) обеспечение достойной оплаты труда (соответствие уровня заработной платы с соответствию уровню потребительской корзины);

г) система обучения сотрудников;

д) возможность карьерного роста.

2) Отрицательные стороны:

а) недостаток внимания к усовершенствованию сотрудников (менеджеры отделов загружены работой и это не позволяет своевременно проводить тренинги, курсы по повышению квалификации всех работников);

б) увеличение затрат санатория и времени на обучение (т.к. нет определенной программы обучения и времени на поиск продуктивной и недорогой организации по обучению персонала руководство санатория соглашается на предложения тренинговых компаний, которые изымают немалые суммы за свои услуги, но часто результат подводит ожидания);

в) частичная сезонность – на летний период открываются новые вакансии, а на уже существующие требуется большее количество сотрудников, аналогично после окончания летнего сезона происходят сокращения сотрудников.

В связи с этим можно сделать вывод, что отрицательные стороны кадровой политики санатория могут неблагоприятно сказаться на его функционировании, это может отражаться в:

1) Ухудшение качества работы санатория в целом, снижение показателей прибыли;

2) Снижение уровня сервиса;

3) Жалобы на новых сотрудников со стороны вышестоящего руководства;

- 4) Жалобы со стороны гостей;
- 5) Страдают гости из-за неточного понимания их просьб;
- 6) Постоянные работники тратят много сил и времени на обучение и контроль, часто в ущерб своим прямым обязанностям;
- 7) Периодически происходит нарушение правил внутреннего распорядка новоиспеченными сотрудниками.

Среди недостатков управления персоналом санатория необходимо отметить и его нормативно-правовое регулирование. Практически все элементы управления персоналом - от подбора, оценки, аттестации, обучения до выдвижения или увольнения – требуют более четкой правовой регламентации. Нормы права должны стимулировать рациональное поведение работников, расширять их самостоятельность, освобождать от мелочной опеки.

Осмыслив приведенные выше факты, руководство должно принять меры и изменить существующее положение дел по данному вопросу.

Чтобы ООО Санаторий «Глобус» выйти на новый уровень необходимо усилить работу с кадрами. Чтобы стать лидирующим предприятием на рынке гостиничных услуг необходимо обратить внимание на отрицательные стороны своей кадровой политики и попытаться исправить все недостатки путем проведения различных мероприятий и изменений.

## ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО САНАТОРИЙ «ГЛОБУС»

### 3.1 Направления совершенствования управления персоналом ООО Санаторий «Глобус»

По мере смягчения сконцентрированной системы управления стали появляться принципиально новые задачи, связанные с управлением персоналом. Решение таких задач требует абсолютно иного мастерства, опыта и квалификации, чем те, к которым мы прибегали в недавнем прошлом. Именно по этой причине сегодня многие работники, перешедшие из ранее функционировавших отделов, не могут предложить руководству гостиницы пути эффективного решения проблем, связанных с управлением персоналом санатория.

На основе проведенного исследования и выявленных проблем можно сформулировать пути совершенствования кадровой политики ООО Санаторий «Глобус» ( рис. 7).



Рисунок 7 - Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО  
Санатория «Глобус»

Разработка мотивационного механизма.

Мотивация персонала – это очень важный вопрос для такого предприятия как ООО Санаторий «Глобус», особенно с учетом значительного уровня текучести, которая связана с сезонностью (на летний период требуется больше персонала, чем на зимнее время).

Было бы разумно выделить отдельное подразделение в интересах персонала – «менеджер по мотивации», который возьмет на себя все обязанности, связанные с побуждением персонала к трудовой деятельности:

- 1) Мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности;
- 2) Оценка удовлетворенности сотрудников от работы на предприятии;
- 3) Создание программ нематериального стимулирования (поздравления на праздники и дни рождения, организация корпоративов);
- 4) Работа с новыми сотрудниками в процессе привыкания к работе и с постоянными при возможном увольнении;
- 5) Составление рекомендаций по заработной плате и денежным поощрениям;
- 6) Гарантия продвижения по карьерной лестнице (для наиболее работоспособных и ответственных сотрудников).

В настоящее время должность «менеджер по мотивации» встречается лишь в наиболее прогрессивных и инновационных российских предприятиях. Определение мотивации как отдельной функции управления кадрами даст возможность освободить остальных менеджеров отделов от лишних обязанностей и сосредоточить все в одних руках.

Помимо всего прочего менеджер по мотивации сможет проводить постоянные опросы сотрудников санатория, определяя основные причины поведения персонала.

Задача менеджера по мотивации давать рекомендации всем сотрудникам санатория – от менеджеров отделов до горничных и спасателей,

доводя до их сознания, что именно от их мастерства во многом зависит успех санатория, т.к. именно они взаимодействуют с клиентами.

Поэтому чем эффективнее будет команда персонала, тем эффективнее будет само предприятие.

Основным требованием к системе мотивации стоит назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют работники санатория. Так как каждый из сотрудников санатория выполняет характерный для его должности род деятельности, который отличает его от остальных.

Другим, не менее важным, требованием к эффективной системе - является ее доступность и справедливость: в случае если сотрудникам будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективны и постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

При этом обязательно учитывается сезонность работы предприятия и определяется возможность лучшим работникам остаться на своей должности или перейти на другую в межсезонье.

Рассмотрим способ группировки персонала в ходе аттестации.

Участники оценки, в качестве которых будет выступать директор санатория, представитель учебного центра и менеджер по мотивации, обсудят:

- уровень выполнения должностных обязанностей, результаты работы,
- факты, зафиксированные в кадровой справке,
- соответствие работника занимаемой должности по стажу и образованию на основе требований должностной инструкции.

По результатам оценки могут быть выставлены различные баллы и формируются пять групп работников. (Данные представлены ниже (табл. 6).

Таблица 6 - Рекомендуемый состав сотрудников ООО Санатория «Глобус» по итогам экспертной оценки эффективности труда в 2022 г

Группы (количество баллов)	Степень	Заключение
I. (100-110)	Высокий	Регулярно добиваются высоких результатов труда, достойны повышения зарплаты, премий, отношения к трудовым ресурсам
II. (70-99)	Отличный	Имеют право на повышение зарплаты, отношения к перспективным трудовым ресурсам.
III. (50-69)	Хороший	Нуждаются в повышении заработной платы, отношении к трудовым ресурсам санатория.
IV. (35-49)	Удовлетворительный	Не отвечают определенным требованиям, нуждаются в повышении квалификации, профподготовки.
V.(менее 35)	Неудовлетворительный	Подлежат дополнительному обучению, переподготовке

Хорошим показателем является, когда более 90% персонала имеют хороший и выше результат оценки эффективности труда.

Также на менеджера по мотивации будет возложена функция управления карьерой наиболее перспективных сотрудников санатория. Определять планирование карьеры работника в компании необходимо как непрерывный процесс взаимоотношения сотрудника и организации, заключающийся в разработке и корректировке плана карьеры работника в организации и устремленный на достижение целей его карьеры, а со стороны санатория – на максимальное использование возможностей работника на улучшение эффективности его работы и организации в целом. Составление плана карьерного роста сотрудника можно рассматривать как внутриорганизационный документ установленной формы, в котором фиксируется последовательность планируемых к занятию сотрудником



должностей, а также мероприятий, направленных на усовершенствование его квалификационных, деловых и личностных преимуществ, необходимых для занятия данных должностей.

Основой организации управления карьерой является разработывание моделей замещения должностей, с использованием данных учета должностей, в том числе и тех, которые будут свободными на определенном этапе. На основании этого, определяются перечни претендентов на подмену по каждой из должностей. Перечень претендентов подбирается с учетом естественной смены поколений. Перед назначением происходит подбор на конкурсной основе.

При управлении карьерой учитывается тот случай, что условия труда и заинтересованность сотрудников изменяются вместе с карьерным ростом, изменяются и квалификационные требования к ним. Поэтому целесообразно создавать системы разграничений управления карьерой на начальных, средних и конечных этапах карьерного повышения.

Внедрение сервисного принципа в управлении персоналом.

Сервисная теория предлагает ориентироваться на качество обслуживания потребителей. Инновационность данного направления заключается в том, что лишь немногие российские гостиничные предприятия сегодня ориентируются на своих клиентов при создании стратегии в работе – лишь некоторые осознают, что самым важным достижением любого санатория являются удовлетворенные гости, которые станут постоянными клиентами.

Основой при воплощении в жизнь сервисной теории является качество обслуживания, предоставляемого санаторием.

Остается фактом, что у большинства санаториев существуют проблемы с качеством обслуживания. Решить данную проблему возможно, сравнив результаты оценки удовлетворенности клиентов ООО Санатория «Глобус», выявленные при проведении анкетирования жильцов при выезде в специальных карточках гостя (Данные представлены ниже в (табл.7

Таблица 7 - Анализ удовлетворенности клиентов ООО Санатория «Глобус»

Норматив	Оценка по 10-бальной шкале
Внешний вид сотрудников	5
Профессионализм работников	7
Знание о том, каким должен быть уровень сервиса	7
Готовность персонала помочь клиентам	7
Общая обстановка	7
Чистота и порядок	8
Наличие и расположение мест общественного питания и торговых точек	9

На основе проведенных исследований можно предложить ряд мероприятий, которые позволят улучшить качество обслуживания гостей в ООО Санатория «Глобус». Тщательно исследовав данные таблицы, мы можем судить о том, что у санатория есть некоторые недостатки с удовлетворенностью клиентов, несмотря на довольно высокие полученные результаты.

Для обобщенного исследования трудовой деятельности ООО Санатория «Глобус» с точки зрения гостей предлагается прибегнуть к помощи компании-специалиста в данной сфере. Другими словами, улучшение качества обслуживания в санатории должно начинаться с комплекса мероприятий по оценке состояния качества обслуживания в санатории на данный момент. Одним из методов оценки качества обслуживания является методика, которая предусматривает оценку существующего уровня обслуживания посетителей в санатории по следующим критериям:

1) Дизайн территории и санатория: чистота, освещение, наличие информационных вывесок, информация о тарифах и времени работы;

2) Внешний вид всех сотрудников: фирменная одежда, бэйджи, прически, макияж, маникюр, речь (борьба с акцентом, словами паразитами, жаргоном);

3) Работа персонала непосредственно контактирующего с посетителями: умение вступать в контакт, способность выявления запроса, навыки презентации услуг, знание ассортимента, осведомленность о дополнительных услугах, мастерство работы с возражениями, искусство заключения сделки, умение работать одновременно с несколькими клиентами, применение опыта работы с конфликтными клиентами.

На основе проведенного исследования, может быть выдвинут стандарт сервисного обслуживания в санатории.

Разработка мер обслуживания предполагает:

1) Разработку методов внутреннего контроля и мотивации;  
2) Разработку схемы процедуры идеального обслуживания гостя;  
3) Обучение стандартным нормам поведения сотрудников ООО Санатория «Глобус».

4) Закрепление ответственности за директором и менеджерами за выполнение принятых стандартов поведения. Наделение их полномочиями штрафовать и вознаграждать сотрудников в зависимости от того, как они приводят в действие стандарты обслуживания.

В будущем рекомендуется проверка исполнения разработанных стандартов обслуживания на основе выбранной методики по четко известным меркам, охватывающим стандарты поведения. Сотрудники могут быть осведомленными о том, что их проверяют. После результатов проверки обязательно должны следовать выводы: обучать, вознаграждать, штрафовать и т.п. сотрудников.

Создание новой наиболее продуктивной системы обучения сотрудников.

Остается фактом, что огромное влияние на конкурентоспособность санатория оказывает состав сотрудников. Бурное развитие российского

рынка гостиничных услуг привело к реформе ситуации на рынке трудовых ресурсов в этой сфере. Возросло количество потребителей одновременно с ужесточением конкуренции между предприятиями размещения, что привело к росту спроса, как на высококвалифицированных опытных специалистов, так и на молодых работников. В это же время, перевернулась и ситуация на рынке услуг размещения и политика организаций в области управления кадрами. Состояние крупной организации дает возможность создать отлаженную модель приманивания молодых сотрудников, совершающую подбор, обучение и усовершенствование молодежи, а также обеспечение общей корпоративной культуры санатория.

Значительное количество санаториев при подборе сотрудников ориентируется на молодое поколение (средний возраст, на который опираются предприятия размещения - 20-25 лет). Следует отметить, что при подборе на главный фланг выдвигается не опыт работы, а личностные характеристики, среди которых администрация выделяет, прежде всего: инициативность, предприимчивость, решительность, динамичность и работоспособность.

Предприятия гостиничного типа предоставляют молодым сотрудникам сначала должности в качестве официантов, барменов, администраторов, спасателей. Вместе с тем набор молодых специалистов производится практически непрерывно, что является показателем динамики совершенствования организации и быстрого роста молодых сотрудников. Собственно, успех компании в большинстве случаев напрямую зависит от качества выполняемой работы, поэтому отбору и росту сотрудников в этой области уделяется особое значение. Огромное количество менеджеров крупнейших организаций, трудящихся на рынке гостиничных услуг, «вырастают» от позиции администратора или официанта.

В большинстве организаций, в том числе и в ООО Санатории «Глобус» на молодых сотрудников рассчитана определенная система обучения или стажировка, которая может длиться несколько недель, и оканчивается сдачей

внутреннего экзамена, в ходе которого новоиспеченный кандидат должен доказать свои технические способности, умения и коммуникации, навыки вести делопроизводство.

Вполне естественно, что компании-конкуренты вкладывают значительные силы и средства в обучение молодых специалистов. Однако, как показал анализ работы основных конкурентов, наибольший уклон делается на обучение персонала знаниям в области техники предоставления услуг, при этом меньшее значение уделяется обучению технологиям общения, конфликтологии. Кроме того, как уже было отмечено, обучение производится непосредственно в процессе начала трудовой деятельности. Однако, практика обучения проводимого в ООО Санатории «Глобус» может оказаться также и менее эффективной, чем у конкурентов, что и доказывают результаты исследований. По всей видимости (исходя из опроса посетителей), система обучения, уже существующая в санатории требует кардинальных изменений.

Инновационность предлагаемого мероприятия улучшения обучения персонала будет заключаться именно в разделении его на несколько направлений:

- 1) Обучение руководящего состава (директор, менеджеры, бухгалтерия);
- 2) Обучение службы размещения (администраторы, горничные);
- 3) Обучение службы общественного питания (администраторы, повара, бармены, официанты).

В свою очередь каждое направление делится на 2 этапа:

- 1) Начальный этап;
- 2) Повышение квалификации.

Можно предположить, что по итогам данного обучения санаторий приобретет именно тех сотрудников, в которых он действительно нуждается.

На данном этапе практически не требуется никаких затрат, кроме бланков с экзаменационными вопросами, на которые будет потрачено примерно 10 тыс. руб.

На этапе повышения квалификации санаторию не обойтись без помощи профессионалов. И снова нам не обойтись без менеджера по мотивации, который обязан подыскать подходящую трениговую компанию, которая изложит доступно и достоверно обо всех предоставляемых услугах, расценках, обоснует свои действия. Необходимо, чтобы специалисты правильно и понятно донесли информацию до сотрудников санатория и побудили к положительным действиям.

При выборе обучающей компании менеджеру по мотивации необходимо руководствоваться следующими критериями:

- 1) Подстраивание программы обучения под специфику ООО Санатория «Глобус»;
- 2) Опытные преподаватели-практики;
- 3) Корпоративный формат обучения;
- 4) Предоставление методических материалов;
- 5) Содержание курса (блоки, из которых состоит обучение);
- 6) Стоимость;
- 7) Длительность обучения.

Нужно обратить внимание на то, что компания может быть мало известной на рынке, но с ней могут сотрудничать известные специалисты в области обучения персонала. Поэтому нужно ориентироваться не на бренд компании, а на преподавателей, работающих в ней.

### **3.2 Обоснование разработанных направлений**

Для осуществления первого мероприятия «Разработка мотивационного механизма, ориентированного на рынок» нам потребуется создать новую должность и добавить в численность сотрудников 1 человека (менеджер по

мотивации). Предсказывается, что увеличение капиталоборота за счет мероприятия составит около 10%. Это скорее всего приведет к усилению конкурентоспособности и, как следствие, дохода и других показателей деятельности ООО Санатория «Глобус», расходы будут отнесены на себестоимость и фонд оплаты труда.

Расходы на данное мероприятие составят:

- 1) Поиск менеджера по мотивации через платную службу занятости - 18 тыс. руб.;
  - 2) Годовой фонд оплаты труда должности менеджера по мотивации – 240 тыс. руб.;
  - 3) Затраты на оборудование рабочего места – 30 тыс. руб.;
  - 4) Годовые затраты на мониторинг рынка труда (мониторинг СМИ, Интернет-сайтов и прямое обращение к конкурентам с целью возможного трудоустройства) – 200 тыс. руб.;
  - 5) Годовые расходы на составление анкет – 50 тыс. руб.;
  - 6) Проведение аттестации – 40 тыс. руб. (2 раза в год по 20 тыс. руб.).
- Итого: 578 тыс. руб.

Прибыль в 2020г составила 632182 тыс. руб., т.к. планируется, что мероприятие увеличит прибыль на 10%, рассчитаем увеличение прибыли на 2021г

$$632182 \times 0,01 = 6321,82 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем показатели, характеризующие эффективность кадровой политики после проведения мероприятия:

$$\mathcal{E} = \frac{П}{K}, \quad (7)$$

где  $\mathcal{E}$ –эффективность мероприятия,  $П$  –прибыль,  $K$  – капитальные расходы на проведение данного мероприятия.

$$\mathcal{E} = \frac{6321820}{578000} = 11,$$

Таким образом, можно говорить о достаточно высокой эффективности предложенного мероприятия.

Претворение в жизнь мероприятия «Внедрение сервисного принципа в управлении персоналом» не требует увеличения численности персонала, если уже существует предложенная ранее должность менеджера по мотивации. По прогнозам предполагается, что увеличение товарооборота в итоге реализации мероприятия составит 9% , это приведет к возрастанию дохода, повышению конкурентоспособности и других коэффициентов деятельности ООО Санатория «Глобус», расходы на проведение будут отнесены на себестоимость.

Расходы на реализацию данного мероприятия:

1) Денежные затраты на проведение независимой оценки компанией-экспертом составят 20 тыс. руб. одновременно.

2) Денежные затраты на разработку стандарта обслуживания составит 100 тыс. руб. Помимо оценки и создания стандарта обслуживания необходимо проведение обучения персонала сервисным технологиям.

3) Стоимость обучения составит 50 тыс. руб.

Следовательно, можно говорить о том, что предложенное мероприятие позволит ООО Санаторию «Глобус» значительно повысить свою конкурентоспособность и эффективность деятельности. Общие расходы на проведение мероприятия составят 170 тыс. руб. Приблизительные будущие основные показатели деятельности ООО Санатория «Глобус» до и после проведения данного мероприятия

Прибыль летне-осенний период в 2020 г составила 632182 тыс. руб., т.к. планируется, что мероприятие увеличит прибыль на 9%, вычислим увеличение прибыли на летне-осенний период 2021г:

$$632182 \times 0,009 = 5689,638 \text{ тыс.руб.}$$

Проведем расчет коэффициентов, определяющих эффективность кадровой политики после внедрения данного мероприятия:



$$\mathcal{E} = \frac{5689638}{170000} = 33$$

Выполнение мероприятия «Внедрение инновационной системы обучения» не требует увеличения численности персонала (кроме уже внедренной ранее должности менеджера по мотивации). Окажет положительное влияние на процветание санатория. Приблизительные расходы на обучение сотрудников: 300 тыс. руб. в месяц.

Примерные будущие основные результаты деятельности ООО Санатория «Глобус» до и после проведения инновационного обучения

Прибыль на 2020г равна 632182 тыс. руб., т.к. мероприятие позволит увеличить прибыль приблизительно на 8%, рассчитаем увеличение прибыли на 2021г:

$$632182 \times 0,08 = 5057,456$$

Расчет эффективности проведения инновационного обучения:

$$\mathcal{E} = \frac{5057456}{300000} = 16$$

Следовательно, можно сделать вывод, что при внедрении вышеперечисленных мероприятий улучшения организации кадровой политики

Судя по данным результатам смело можно сказать, что проведение предложенных мероприятий положительно повлияет на доходы санатория, качество предоставляемых услуг, и несомненно повысится его конкурентоспособность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования нами были сделаны следующие выводы. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и т.д., методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

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

Управление персоналом признается наукой менеджмента одной из наиболее важных сфер жизни любого предприятия, способного многократно повысить эффективность его деятельности. Само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами с использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Нами был проведен анализ деятельности санатория «Глобус». На рынке туристских услуг санаторий функционирует с 2007 года, как детский оздоровительный лагерь. На данный момент профилируется как санаторий семейного типа, но в своем составе имеет 2 корпуса для отдыха и оздоровления детей. Номерной фонд санатория включает в себя комфортабельные номера различной категории.

Лечебный профиль: заболевания органов дыхания, опорно-двигательного аппарата, нервной системы, офтальмология, отоларингология, пульмонология, эндокринология, иммунология, аллергология.

В связи с заданной темой, целью нашего дипломной работы было определение кадровой политики ООО Санатория «Глобус» и выдвижение предложений по ее усовершенствованию. Путем выполнения поставленных нами задач цель была достигнута.

В результате оценки кадровой политики ООО Санатория «Глобус» были выявлены ее положительные и отрицательные стороны:

1) Положительные стороны:

- а) хорошая репутация;
- б) высокопрофессиональные сотрудники;
- в) обеспечение достойной оплаты труда
- г) система обучения сотрудников;
- д) возможность карьерного роста.

2) Отрицательные стороны:

- а) недостаток внимания к усовершенствованию сотрудников;
- б) увеличение затрат санатория и времени на обучение;
- в) частичная сезонность – на летний период открываются новые вакансии, а на уже существующие требуется большее количество сотрудников, аналогично после окончания летнего сезона происходят сокращения сотрудников.

Также стало понятно, что отрицательные стороны тормозят функционирование санатория в целом, что может в будущем усугубить его финансовое положение и снизить статус на конкурентном рынке.

В связи с этим был предложен ряд мероприятий по улучшению организации кадровой политики санатория:

- 1) Разработка мотивационного механизма;
- 2) Внедрение сервисной концепции;

### 3) Инновационная система обучения.

При выполнении дипломной работы был проведен анализ оценки эффективности данных мероприятий. В результате проведенных расчетов было выявлено, что внедрение данных проектов положительно скажется на финансовом состоянии санатория, повысит уровень сервиса, а значит, организация не потеряет своих клиентов и даже приобретет значительное количество новых постоянных посетителей. Это также усилит конкурентоспособность нашего предприятия.

Разработанные нами мероприятия способны усовершенствовать систему управления персоналом ООО Санаторий «Глобус» и повысить эффективность его деятельности. Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны лишь на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов сотрудников. Однако их внедрение может стать одним из факторов способствующих дальнейшему повышению эффективности деятельности санатория «Глобус».

## 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 09.03.2021)
2. Абрамов, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие / В.В. Абрамов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 544с.
3. Армстронг, Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» / Майкл Армстронг. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2018. - 512с.
4. Акбердин, Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования / Р.З. Акбердин. - Учебное пособие. – М.: ГАУ, 2016 - 352 с.
5. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя / Б.А. Аникин. - Учебное пособие. – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 279 с.
6. Архипова, С.Н. Организация и управление гостиничным бизнесом Текст: в 3 т. Т.2.: учебник/ С.Н. Архипова и др.; под ред. Лесника А.Л., Чернышева А.В. – М.: АЛЬПИНА, 2017. – 576 с.
7. Бойдаченко, П.А. Служба управления персоналом предприятия / П.А. Бойдаченко. - М.: Дашко и К, 2016. – 471 с.
8. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Текст Браймер Р.А.; пер. Цыганова Е.Б. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 382 с.
9. Ваген, Л. Гостиничный бизнес Текст: учеб. пособие/ Ваген Л. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 416 с.
10. Дятлов, В.Л. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / В.Л. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: Академия, 2017. – 631 с.
11. Иванова, И.А. Менеджмент: Учеб.пособие. – М.: Издательство РИОР, 2015. – 96 с.

12. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 8-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2015. – 336 с.
13. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2015. – 528 с.
14. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: Владос, 2015. – 345 с.
15. Литвак, Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. Учебник. – 2 – е изд. – М.: Дело, 2016. – 440 с.
16. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М., 2017. – 720 с.
17. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г.А. Папирян - М.- экономика, 2010. - 207с.
18. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели и рестораны) / Папирян Г.А. – М.: Экономика, 2017. – 207 с.
19. Парахина, В.Н. Основы теории управления: Учеб. Пособие / В.Н. Парахина, Л.И. Ушвецкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. - 560с.
20. Переверзев, М.П. Менеджмент: Учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 288с.
21. Резник, С.Д. Управление персоналом: Учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игашина. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 215 с.
22. Рогожин, С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – 2-е изд. стереотип. – М.: Издательство «Экзамен», 2017. – 320 с.
23. Русинова, Ф.М. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2008.- 504с.
24. Саак, М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства Текст: учеб. пособие/ Саак, М.В., Якименко, М.В.. – М.: Питер, 2018. – 423 с.
25. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации. Учебник для вузов / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М 2009. - 248с.

26. Соловьев, Б.Л. Менеджмент гостеприимства Текст: справ.-метод. пособие/ Соловьев Б.Л., Толстова Л.А. – М.: РМАТ, 2018. – 110 с.
27. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала. // Управление персоналом. 2018. № 7.
28. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации. // Кадры предприятия. 2017. №10
29. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник /А.В.Тебекин, Б.С.Касаев. – М.: КНОРУС, 2016. – 416с.
30. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. – 623 с.
31. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - Финансовая Академия при Правительстве РФ. – М.: Зерцало, 2018. – 448 с.
32. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 448 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Анкета для персонала санатория

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (обведите кружком соответствующую цифру, используя шкалу):

5 – вполне удовлетворяет

1. Размер заработной платы
2. Сам процесс выполняемой работы
3. Перспективы профессионального и служебного роста
4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем
5. Важность и ответственность выполняемой работы
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)
7. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне
8. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей
9. То, насколько эффективно организована работа в целом
10. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе
11. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе
12. Режим работы
13. Соответствие работы вашим способностям
14. Работа как средство достижения успеха в жизни

Благодарим Вас за заполнение анкеты.

4 – скорее удовлетворяет, чем нет

3 – не могу сказать, удовлетворяет или нет

2 – скорее не удовлетворяет

1 – совершенно не удовлетворяет