


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 № 3 от «16» 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»

**«ВЛИЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА
КАЧЕСТВО ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ»**

Выполнил(а) студент(ка)
4 курса группы 17-ГД-А
очной формы обучения
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
 Михайлов Александр Алексеевич

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
 Оргина Елена Васильевна

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В КАЧЕСТВЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ.....	5
1.1 Сущность, основы и функции кадровой политики.....	5
1.2 Основные направления формирования кадровой политики на предприятии	10
1.3 Особенности управления качеством в гостиничном бизнесе	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПАНСИОНАТ «ЛАСТОЧКА».....	29
2.1 Общая характеристика предприятия ООО Пансионат «Ласточка»....	29
2.2 Анализ реализации кадровой политики ООО Пансионат «Ласточка».	35
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПАНСИОНАТ «ЛАСТОЧКА», КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ.....	43
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО Пансионат «Ласточка».....	43
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что кадровая политика - одна из наиболее значимых сфер жизни организации, способная многократно повысить качество предоставляемых услуг и соответственно и эффективность ее деятельности.

В связи с активным развитием гостиничного бизнеса в нашей стране, и увеличением количества гостиничных предприятий, формируется острая потребность в грамотном кадровом управлении данных организаций, а также привлечением для работы лучших специалистов.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. В наше время выигрывает и преуспевает предприятие, четко организованное, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться. Поэтому каждый руководитель любого предприятия, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний, ученой степени и практического опыта, должен владеть наукой управления, умением управлять своим персоналом.

Успешная деятельность любого учреждения зависит, в первую очередь, от слаженной и стабильной работы квалифицированного персонала. Кадровой политике в любой организации должно уделяться большое внимание.

Без четко налаженной кадровой системы сложно увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Объектом данного исследования является ООО Пансионат «Ласточка».

Предмет исследования – особенности реализации кадровой политики ООО Пансионата «Ласточка» и ее влияние на качество услуг.

Цель данного исследования - разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики пансионата «Ласточка», как условие повышения качества услуг.

Для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи:

1. Определить роль кадровой политики предприятия индустрии гостеприимства в качестве предоставляемых услуг.

2. Дать общую характеристику предприятия ООО Пансионат «Ласточка»

2. Проанализировать кадровую политику пансионата «Ласточка».

3. Разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики пансионата «Ласточка», как условие повышения качества услуг.

4. Провести оценку эффективности разработанных мероприятий

Гипотеза исследования. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики пансионата «Ласточка», является обязательным условием повышения качества услуг предприятия гостичного бизнеса.

Теоретическая разработанность данной проблемы составили труды следующих ученых: Абрамов В.В., Базарова Т.Ю., Веснин В.Р., Герчикова И.Н., Данько Т.П., Жукова М.А., Иванов В.В., Комарова А.И., Кохно П.А., Морозова Т.Г. и других.

В процессе работы использовались общетеоретические и опросные методы.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что данные исследования практически ориентированы к предприятию гостиничной сферы, а разработанные предложения могут быть использованы как рекомендации для совершенствования кадровой политики на других предприятиях данной сферы.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1 РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В КАЧЕСТВЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ

1.1 Сущность, основы и функции кадровой политики

Цели и задачи управления персоналом в любой организации реализуются через кадровую политику. Кадровая политика – основное направление работы с персоналом. Она включает основополагающие принципы, составляющие основы набора, отбора и распределения персонала, его использования, обучения, переобучения, повышения квалификации и, наконец, увольнения. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется штатный состав его работников. К персоналу иногда относят и привлеченных из внешней среды специалистов. Кадры – это главный и решающий ресурс любой организации, основной фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают, приводят в движение и совершенствуют средства производства (средства труда и предметы труда). От квалификации персонала, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность деятельности любой организации [7].

Основные задачи кадровой политики могут быть решены разнообразными способами. Выбор альтернативных вариантов достаточно широк и включает:

- 1) увольнение наименее квалифицированных работников и сохранение наиболее квалифицированных. Сохранение работников в условиях кризисной экономики может осуществляться путем перевода работников на режим

неполной занятости (неполного рабочего дня, неполной рабочей недели), использования работников в сферах не соответствующих их квалификации или на других объектах, принадлежащих фирме, направления персонала на повышение квалификации или переподготовку;

2) поиск работников, имеющих опыт работы в кризисной экономике, в том числе антикризисных менеджеров;

3) оптимизацию использования имеющейся численности персонала.

При выборе направлений осуществления кадровой политики должны максимально учитываться все факторы внешней и внутренней среде организации, в том числе:

– требования, обусловленные специализацией деятельности предприятия (организации), миссией и стратегией его развития;

– финансовые возможности организации;

– определяемый допустимый уровень издержек на управление персоналом;

– количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;

– ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

– спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы в других организациях;

– особенности деятельности и степень влияния профсоюзов, механизмы отстаивания интересов работников и их действенность;

– требования трудового законодательства, сложившуюся культуру работы с наемным персоналом.

Общие требования к кадровой политике в условиях кризисной экономики сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана с миссией и стратегией развития предприятия. Кадры должны способствовать реализации выбранной стратегии.

2. Кадровая политика должна быть гибкой и способной адаптироваться к изменению условий окружающей среды. В условиях отсутствия кризисных явлений кадровая политика должна быть достаточно стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала. В то же время в условиях кризиса кадровая политика должна характеризоваться оптимальной динамикой, т.е. корректироваться в соответствии с изменением внешней средой, производственной и экономической ситуацией. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов наиболее квалифицированного персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, она должна исходить из реальных финансовых возможностей предприятия.

4. Кадровая политика в условиях кризиса должна обеспечить индивидуальный подход к персоналу с целью сохранения наиболее высококвалифицированной его части [11].

5. Кадровая политика в условиях кризисной экономики должна быть направлена на формирование состава персонала организации, способного найти (разработать) наиболее эффективные пути преодоления отрицательных явлений и вывода организации на эффективный путь развития.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Кадровая политика может быть решительной, кардинальной, основанной на формальном подходе, даже не очень гуманной по отношению к работникам, приоритете производственных интересов. Но она также может учитывать социальные, моральные и иные потребности работников. Такая политика основана на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе,

к каким социальным издержкам для него это может привести. Следует отметить, что второй вариант кадровой политики в условиях кризиса является достаточно трудно реализуемым и требует наличия определенных резервов в организации или внешних заимствований ресурсов.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций организации в отношении подготовки, переподготовки, развития персонала, обеспечения эффективного взаимодействия персонала, менеджеров и собственников организации. В то время как стратегическая кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на длительную перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение вопросов кадрового обеспечения. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой, т.е. тактические решения и действия должны вписываться в стратегическую канву.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный (в пределах отдельных функциональных или профессиональных групп работников, структурных подразделений, категорий персонала). Такой тип кадровой политики ориентируется на решение специфических задач [16].

Кадровая политика организации формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма и отбора (к полу, возрасту, образованию, стажу, уровню специальной подготовки, состоянию здоровья и т.п.);
- отношение к инвестированию («капиталовложениям») в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных качественных и количественных параметров занятой рабочей силы;
- совокупность действий, направленных на стабилизацию всего коллектива или его отдельных подразделений;
- систему подготовки кадров, их переподготовки и повышения квалификации с учетом изменений условий внутренней и внешней среды;

– механизм внутрифирменного движения кадров с целью наиболее эффективного использования потенциала (конкурентных преимуществ) каждого работника.

Кадровая политика должна быть направлена на рост возможностей предприятия. Она должна быть адаптивной и своевременно реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

К основным требованиям, предъявляемым к кадровой политике, следует отнести: обязательную связь со стратегией фирмы, ориентацию на долговременные цели, бережное отношение к наиболее квалифицированным кадрам, постоянное их моральное и материальное стимулирование, обновление круга взаимосвязанных функций и процедур при работе с кадрами [20].

Кадровая политика в организации призвана создавать благоприятные условия труда для персонала, обеспечивать возможность продвижения работников вверх по иерархической лестнице, а также способствовать созданию у персонала необходимой степени уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики организации как в нормальных, так и в кризисных условиях, является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

В системе управления кадрами в рамках организации (предприятия) можно выделить стратегический и оперативный аспекты. Управление персоналом в организации осуществляется на основе концепции развития предприятия, включающей три составные части:

- производственную;
- финансово-экономическую;
- социальную (кадровую политику).

Кадровая политика в организации включает цели, связанные с отношением предприятия к внешней среде – рынку труда, правовому инструментарию, регулирующему социально-трудовые отношения, а также

цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

В состав частных задач кадровой стратегии можно включить:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами [33].

Целостная кадровая стратегия предприятия – это политика, объединяющая различные формы кадровой работы, методы ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, адекватно реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в обозримом периоде.

В любой отрасли народного хозяйства кадры играют важнейшую роль. «Кадры решают все», но кадры могут стать и главной причиной неудач. В управлении персоналом выделяют четыре ключевых аспекта. К ним относятся возрастная, квалификационная и должностная структуры персонала, а также система оплаты труда. Каждая из этих проблем требует контроля со стороны руководства (администрации) и выработки принципов решения, перспективного и текущего управления.

1.2 Основные направления формирования кадровой политики на предприятии

Кадровое планирование – система подбора квалифицированных кадров, имеющая своей целью обеспечить потребность организации в

необходимом количестве специалистов, обладающих необходимыми квалификационными характеристиками в конкретном периоде.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью оценки перспективного количества работников, которое потребуются организации и профессиональной их структуры, которая будет необходима в данный обозримый период. В плане должны быть отражены потенциальные источники набора персонала. Также должны быть установлены и обозначены возможные каналы контактов с потенциальными работниками. План должен также включать оценку потенциальных финансовых возможностей фирмы, т.е. ресурсов, которые фирма готова использовать в рассматриваемом периоде в качестве вознаграждения за труд. Ознакомившись с планом, потенциальные работники должны иметь четкое представление денежное или моральное, были известны будущему составу работников.

Каждая организация использует кадровое планирование явно или не явно. Некоторые организации прodelывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала. Одна из главных задач планирования персонала состоит в оценке конкретных потребностей в квалифицированных работников в разные периоды времени. После определения этих потребностей в рамках кадрового планирования, необходимо составить мероприятия по достижению этих потребностей. Недобросовестное выполнение и тем более вовсе проигнорированное кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы в самое короткое время [27,275].

Применяя эффективные инструменты кадрового планирования можно укомплектовать вакантные места, уменьшить текучесть кадров, определить основные возможности карьерного роста специалистов в пределах компании.

Реформы, проводимые в организациях в условиях кризисной экономики, предполагают наряду с достижением других целей (технических, финансовых, экологических) эффективное распределение и использование

занятых на предприятии работников, а также рационализацию их численности. В условиях кризиса необходимо определять максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии его развития и фактический избыток общей численности работников или дефицит особо ценных кадров.

Управление такой сложной подсистемой предприятия, как персонал, предполагает использование разнообразного инструментария и методов: экономических, организационных, технических, социально-психологических, направленных на обеспечение эффективности трудовой деятельности в соответствии с требованиями производства (сервиса) и выбранной стратегией развития. Эффективное управление предприятием возможно только при условии, что в организации будут специалисты, выполняющие свои обязанности с максимальной отдачей.

Максимально полное использование трудового потенциала работников следует рассматривать в качестве ключевого фактора для успешной деятельности предприятия, как в нормальных, так и в кризисных ситуациях. Оптимальное кадровое планирование должно способствовать повышению эффективности стратегического процесса планирования предприятия в целом и обеспечению средствами для достижения желаемых конечных результатов.

На многих предприятиях планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом, что в конечном итоге приводит к развитию различных отрицательных явлений [12,49].

Процесс кадрового планирования включает в себя три основных этапа (таблица 1):

- 1) оценку наличных ресурсов (персонала, руководящих кадров);
- 2) оценка будущих потребностей в персонале определенной квалификации);
- 3) разработку программы удовлетворения будущих потребностей в персонале и руководящих кадрах.

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой технологической операции, требующейся для реализации конкретной цели. Помимо этого, руководство должно оценить и соответствие качественных, функциональных и иных характеристик имеющегося персонала оперативным и стратегическим задачам организации.

Таблица 1 - Планирование персонала

Планирование персонала		
1. Оценка наличных ресурсов	2. Оценка перспективных потребностей	3. Разработка программы по развитию персонала и руководящих кадров

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных (оперативных) и перспективных стратегических целей. При кардинальных организационных изменениях, например, при создании нового предприятия, полной реконструкции действующих, оценка перспективной потребности в рабочей силе представляет собой сложную комплексную (системную) задачу. В этих условиях необходимы адекватная оценка внешнего рынка труда и качественный анализ имеющейся на нем рабочей силы [10].

Оценив свои перспективные потребности, руководство должно разработать комплексную программу их удовлетворения. Потребности следует рассматривать как цель, а программу как средство (способ) ее достижения. Программа должна включать мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, конкретный график (временные рамки) их проведения с учетом целей организации. Найм необходимых работников должен быть основан на детальном и всестороннем изучении видов предполагаемых к выполнению работ. Также необходимо

иметь подробную информацию об уровне квалификации, личностных качествах потенциальных работников.

Эти сведения получают посредством анализа содержания работы (функционального анализа, квалификационных требований), который является краеугольным камнем управления персоналом. Всесторонняя оценка всех рабочих мест, нуждающихся в кадрах, и качественных характеристик потенциальных работников создает надежную основу для принятия решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценке деятельности и продвижении по служебной иерархической лестнице.

Существует несколько методов анализа качественных характеристик (параметров) работника. Один из них заключается в непосредственном наблюдении за работником, формальном определении и регистрации всех выполняемых им действий. Вторым методом основан на сборе информации посредством проведения собеседования с работником или его непосредственным руководителем. Этот метод может оказаться менее точным из-за возможных искажений, вносимых восприятием опрашиваемого (или опрашивающего). Возможно также применение метода анкетирования. При этом работник отвечает на вопросы, касающиеся выполняемой или будущей работы. Информация, полученная при анализе содержания работы, является очень важной для большинства последующих мероприятий по планированию, набору, отбору и распределению персонала. На основе этой информации создаются должностные инструкции, которые представляют собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работников [21].

Цель набора персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все специальности и должности. Из них организация отбирает наиболее подходящих по функциональным и иным характеристикам для нее работников. Объем работы по набору в значительной степени определяется разницей между наличным персоналом и будущей потребностью в нем. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть,

увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

В условиях кризисной экономики учитывают отрицательную динамику спроса на товары, создаваемые предприятием. Набор ведут как из внешних, так и из внутренних источников.

Для осуществления внешнего набора используют разнообразные способы (инструменты). Среди них можно выделить: публикацию объявлений в газетах и профессиональных журналах, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при профессиональных учебных заведениях, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры. Большинство организаций (фирм) предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле, чем наем извне. Кроме того, это повышает заинтересованность работающего персонала, усиливает привязанность работников к фирме и улучшает морально-психологический климат. Согласно мотивационной теории ожидания можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном и эффективном труде. В то же время, одним из недостатков изложенного подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими, возможно более прогрессивными взглядами. Отсутствие таких людей может способствовать развитию в организации застойных явлений.

Одним из достаточно популярных методов набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Многие организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии. Это дает им возможность подать заявления о занятии

существующей должности до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны.

Одним из часто применяемых способов набора является обращение руководства организации к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу друзей и знакомых.

Существенной проблемой при наборе работников является желание нанимающего «выгоднее продать» условия деятельности в своей компании. Он может зависить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные (искаженные) представления о перспективной деятельности [16].

Для найма можно использовать возможности радио и телевидения. В то же время практика показывает, что указанные средства пользуются ограниченным успехом у управляющих организациями. Чаще предприятия сотрудничают с газетами, размещая объявления о вакансиях, так как считают этот способ достаточно эффективным и быстрым.

Отбор персонала. Этот этап связан с непосредственным отбором наиболее подходящих кандидатов из потенциальных лиц, выявленных в ходе набора. В подавляющем количестве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию (наилучшие функциональные знания и навыки) для выполнения конкретной работы на занимаемой должности, а не кандидата, который обладает преимущественно положительными человеческими качествами.

В зависимости от обстоятельств, объективное решение о выборе, может основываться на профессиональном образовании кандидата, уровне его трудовых умений и навыков, опыте предшествующей работы, личных человеческих качествах.

Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межличностных, межфирменных и межрегиональных отношений, а также психологическая

совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Отбор кадров можно рассматривать как одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов [30,149].

Отбор персонала можно рассматривать как механизм реального привлечения персонала, сущность которого состоит в выборе из общего числа кандидатов наиболее подходящих работников с учетом их пригодности и индивидуальных характеристик.

В основе отбора персонала лежит сравнение профиля требований конкретного рабочего места (должности) и характеристик (профессиональных и личностных свойств) кандидата, отражающих его пригодность к занятию данного рабочего места.

Арсенал методов оценки пригодности персонала на ту или иную вакантную должность является весьма обширным и включает технические, вербальные, психологические и иные подходы. Применяемые методы приведены в таблице 2. [7].

Таблица 2 - Методы отбора персонала

Анкетирование	Популярны, доступны, дают удовлетворительный прогноз
Интервьюирование	Популярны. Чем ниже квалификация, тем хуже прогноз
Изучение досье, отзывов	Популярны, но дают низкие прогностические результаты
Психологическое тестирование	Менее популярны, но обладают высокой прогностической ценностью
Центры оценки, разрабатывающие комплексные тесты	Растущая популярность. Дорогостоящие, но полезные для прогноза
Выполнение выборочных видов работ	Используются редко. Один из лучших методов для прогноза
Медицинское освидетельствование	Используется редко и в основном при оценке здоровья

Наиболее часто, руководители организаций, которые осознают, что через оптимизацию системы работы с персоналом можно добиваться более эффективной деятельности работы с персоналом, заботятся о росте

профессиональных качественных характеристиках своего персонала и применяют различные процедуры оценки персонала как «на входе» в организацию, так и в процессе его движения по иерархической должностной лестнице и в направлении профессионального совершенствования.

Для сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, наиболее часто используются такие методы, как испытания, анкетирование, собеседования и центры оценки.

Испытания. В научно-методических и практических пособиях содержится большое количество видов различных испытаний, которые могут быть использованы для оценки эффективности исполнения конкретной работы потенциальным кандидатом.

К видам отборочных испытаний можно отнести, например, измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой.

В качестве примера такого испытания можно привести машинопись, набор на компьютере или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем вербальных (устных) сообщений, выполнения письменных работ.

Другой вид испытаний предусматривает оценку таких психологических характеристик, как уровень интеллекта, энергичность, откровенность, заинтересованность, эмоциональная устойчивость, уверенность в себе, внимание к несущественным деталям.

Для реальной полезности таких испытаний при отборе кандидатов, необходимо обеспечить значимую корреляцию между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство организации должно провести подробный анализ результатов проведенных испытаний и определить, действительно ли люди, в наибольшей степени справившиеся с испытаниями, станут более эффективными работниками, чем те, которые в ходе испытания получили меньшие оценки [24].

1.3 Особенности управления качеством в гостиничном бизнесе

Услуга - это любые мероприятия или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы, и не приводят к получению чего-то материального.

Рынок услуг совершенно не похож на другие рынки главным образом по двум причинам:

Услуга не существует до ее представления. Это делает невозможным сравнение и оценку услуг до их получения. Поэтому сравнить можно только ожидаемые выгоды и полученные.

Услугам присуща высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.

Эффективность функционирования любой гостиницы тесно связана с качеством предоставления гостиничных услуг.

Применительно к качеству услуг выделяют:

- компетентность (фирма обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу);
- надежность (стабильность работы фирмы);
- отзывчивость (система не выходит из строя при непривычных запросах);
- доступность (легкость контакта с сотрудниками фирмы);
- понимание (понимание специфических потребностей клиентов);
- коммуникация (своевременное и доходчивое информирование клиентов);
- доверие (репутация фирмы);
- безопасность (защита от риска (физического и морального));
- обходительность (вежливость, внимательность, дружелюбие);
- осязаемость (материальная привлекательность помещений и формы персонала) [19].

Предоставление гостиничных услуг высокого качества является составной частью постоянного внимания администрации гостиницы независимо от формы собственности. Достижение качества в сфере обслуживания - важная задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех. Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Наиболее часто встречающиеся действия в этом смысле направлены на улучшение и контроль качества услуг гостиничных предприятий (температура горячей воды, количество полотенец, условия приготовления пищи и т.д.). Однако качество гостиничных услуг заключается не только в решении технической стороны дела.

Усилия предприятий гостиничной индустрии традиционно были направлены на привлечение клиентов, на максимальное выполнение пожеланий гостей, завоевание доверия. Это может гарантировать только их полное удовлетворение. Поэтому стратегия развития гостиничного предприятия должна также иметь в виду и более того, делать особенный акцент на совершенствовании отношений и общения между клиентами и гостиничным предприятием [16].

В наше время у многих директоров гостиничных предприятий сформировалось мнение, что высокое качество означает высокую себестоимость. Данная точка зрения неверна, т.к. игнорирует потенциал встречи клиента с обслуживанием как самоусиливающим механизмом. Постоянное повышение качества - это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания. Это исследование базируется на следующих факторах:

– способность к удержанию клиентов позволяет сократить затраты на маркетинг и, соответственно, увеличивает рентабельность;

– удовлетворенный клиент осуществляет бесплатную рекламу, распространяя благоприятствующую отелю устную информацию [26, с.85].

Анализ публикаций по гостиничному бизнесу позволяет сделать вывод о том, что российскими специалистами сферы туристской и гостиничной деятельности не разработана и, следовательно, на практике не используется модель маркетинга гостиничной услуги. В отличие от моделей маркетинга услуг, разработанных зарубежными специалистами, в структуру модели гостиничной услуги необходимо включать характеристики, свойственные именно гостиничной услуги (рис. 1.) [5].

Характеристика гостиничной услуги «индивидуальность потребления» предполагает индивидуальное обслуживание потребителей гостиничных услуг и анализ их мотиваций, в связи с тем, что она играет одну из важнейших ролей в создании конкурентного преимущества гостиничного предприятия. Именно индивидуальность потребления обуславливает расширение ассортимента дополнительных услуг гостиничного предприятия.

В рамках интерактивного маркетинга на рынке гостиничных услуг на каждом из этапов взаимодействия с клиентом гостиничное предприятие строит и поддерживает связи с клиентами, выполняя одну из трех задач:

– идентификация и дифференциация клиента - получение представления о ценности клиента для гостиничного предприятия, которое основывается на данных каналов маркетинга, событиях и истории взаимоотношения с клиентом, и разработка стратегии регулярных взаимоотношений с ним;

– взаимодействие с клиентом - протоколирование всех взаимодействий с клиентом, что позволяет создать базу данных, которая будет содержать самую актуальную информацию о клиенте и его потребностях (в рамках автоматизированной системы управления гостиничным предприятием);

– персонализация - разработка и реализация набора методов, при использовании которых каждый из клиентов оценивается как уникальная единица и обслуживается согласно этому принципу.

Таким образом, можно говорить о том, что переход на интерактивное понимание гостиничного бизнеса позволит повысить эффективность привлечения и удержания гостиничным предприятием клиентов и работы с ними, что приведет к укреплению положения гостиничного предприятия на рынке.

Гостиничному предприятию, для обеспечения качества согласно международному стандарту ИСО 9000 требуется [12]:

- необходимая материальная база (средства размещения);
- квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);
- глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством - в частности.

Два из этих факторов - активный, мотивированный, квалифицированный персонал и материальная база - определяют необходимую основу для предоставления высококачественных услуг. Поэтому эти факторы можно считать фундаментом или базой качества.

Третий необходимый фактор качества - организация и управление предприятием - дополняет этот фундамент, позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором. Ибо нельзя предоставлять услуги, имея только оборудование, материалы и людей. Нужно еще организовать работу, т.е. создать необходимые структуры и наладить управление. С учетом вышеизложенного становится очевидным, что классификация гостиниц должна учитывать их соответствие как техническим требованиям отраслевого стандарта, так и качественным характеристикам обслуживания.

Система управления качеством в гостинице, таким образом, должна включать:

- эффективное управление предприятием на основе маркетинга;
- внедрение отраслевого стандарта качества;

- разработку технологии (нормативное описание) производственных процессов и корпоративных стандартов;
- наличие корпоративной культуры;
- применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);
- введение нормирования труда (нормативы выработки);
- справедливую оценку и мотивацию труда.

Например; принципиальная особенность деятельности гостиниц, функционирующих в России на основе франшизы, как раз и заключается в том, что они управляются при жестком соблюдении корпоративного стандарта, применяемого в той или иной гостиничной сети. Для владельцев гостиниц, идущих на франшизу, не существует выбора применять или не применять стандарт обслуживания. Они могут выбрать гостиничную корпорацию, которая согласится управлять их гостиничным объектом или передать технологию обслуживания на основе своего корпоративного стандарта. Стандарт обслуживания, равно как и описание технологических процессов предоставления обслуживания, является know-how каждого гостиничного оператора, обеспечивающего ему конкурентные преимущества и соответствующую долю на международном рынке гостиничных услуг. Корпоративные стандарты в рамках деятельности гостиничных сетей появились не в одночасье. Они складывались годами и десятилетиями, отражая специализацию гостиничного оператора, развитие потребительского спроса на гостиничные услуги, их специфических свойств и конкуренции. Можно с уверенностью сказать, что каждый международный гостиничный бренд, по крайней мере, из 300 известных гостиничных операторов, имеет свой корпоративный стандарт, который неукоснительно соблюдается, в независимости от того, в какой стране расположен отель, имеется ли там национальный гостиничный стандарт или система классификации гостиниц. Здесь важно отметить, что стандарт позволяет обеспечить контроль системы качества, постоянство предоставляемых услуг, единую базу для оценки услуг

гостиницей и потребителем, направления совершенствования обслуживания и непрерывный процесс профессиональной подготовки персонала. Более того, корпоративный или внутрифирменный стандарт всегда ассоциируется с торговой маркой, которая идентифицирует гостиничный объект и способствует его эффективному позиционированию на соответствующем сегменте рынка.

Пришедшие к нам гостиничные корпорации принесли нам корпоративную культуру. Под корпоративной культурой понимается система ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками, коллективное сознание и менталитет организации. Корпоративная культура определяет поведение между работниками гостиницы, их взаимоотношения с клиентами, руководством, посредниками, поставщиками и т.д. Они знают, как действовать, и что ожидать от них. Корпоративная культура дает работникам чувство цели и формирует преданность к своей организации.

Управление качеством обслуживания рассматривается сегодня как важная область деятельности организаций занятых в индустрии гостеприимства. Эта работа направлена на повышения конкурентоспособности гостиницы в условиях действия рыночных отношений, роста её популярности и престижа, а как следствие этого рентабельности и экономического благополучия.

Существует несколько подходов к пониманию управления качеством в гостинице.

Ряд специалистов считает, что управление качеством – это действие, контролируемое организацией, которое направлено на обеспечение соответствия качества установленным стандартам.

Другие исследователи возражают, утверждая, что качество определяют рынок и потребители. Поэтому они считают, что управление качеством администрацией гостиницы – это способность удовлетворять или превышать ожидания клиента.

И, наконец, есть мнение, что управление качеством в гостиницах от двух звёзд до пяти есть ничто иное, как соответствие уровня этого управления соответствующей категории классности самой гостиницы.

В гостиничной практике для анализа проблемы состояния качества обслуживания и организации управления этим процессом широко используется пятиступенчатая или концептуальная модель качества. Она определяет качество обслуживания с точки зрения степени удовлетворения ожиданий клиента.

Важно отметить, что понимание качества услуг отличается от понимания качества товаров. В этой связи целесообразно рассмотреть пятиступенчатую модель качества гостиничной услуги, которая была разработана в середине 1980-х годов учёными Техасского А&М университета А. Парасурманом, В. Зейтхамл Л. Берри на основе многочисленных фокус-групп, интервью с менеджерами компаний, работающих в сфере услуг [21]. Суть данной концепции в том, что о качестве услуги свидетельствует наличие или отсутствие разрывов на пяти уровнях в организации.

Первый уровень – это возможное расхождение между ожиданиями клиентов и восприятием руководством гостиничного предприятия этих ожиданий. То есть это недопонимание клиентами их потребностей, желаний и ожиданий руководством гостиничного предприятия вследствие тех или иных причин.

Второй уровень – возможный разрыв между восприятием ожиданий клиентами руководством гостиничного предприятия и качеством услуги. В данном случае предполагается, что руководство понимает ожидания своих клиентов, но по каким-либо организационным или техническим причинам не может обеспечить требуемый уровень качества гостиничной услуги и, тем самым, соответствовать ожиданиям клиентов.

Третий уровень – возможный разрыв между требуемыми стандартами качества услуги и реально существующими стандартами. На данном уровне

руководство гостиничного предприятия может вполне чётко осознавать ожидания клиентов в отношении качества услуги и даже выдвигать стандарты в отношении этого качества и самого персонала, оказывающего услугу, но по определённым причинам, таким как, например демотивация, персонал, формирующий качество услуги, не соответствует заданным стандартам.

Четвёртый уровень – возможный разрыв между качеством услуг, предоставляемых гостиничным предприятием и той информацией об их качестве, которую она передаёт реальным и потенциальным клиентам. Таким образом, на данном уровне в гостиничном предприятии может наблюдаться несоответствие между заявленным в рекламе и других инструментах маркетинговых коммуникаций качеством услуги и её реальным качеством.

Пятый уровень – представляет собой возможный разрыв между существующими у клиентов ожиданиями в отношении качества гостиничной услуги и их восприятием этого качества в процессе оказания услуги. Важно также отметить, что в данной модели разрыв на последнем пятом уровне формируется из-за возникающих разрывов на каком-либо из четырёх предыдущих уровней.

Также интерес представляет трёхфакторная модель Ю. Лехтинен Я. Лехтинен. В рамках данной модели предполагается, что существует три основных компонента, обеспечивающие качество гостиничной услуги – это материальное качество, интерактивное качество и корпоративное качество. Материальное качество включает в себя такие компоненты как здание, мебель, оргтехника и т.д. Интерактивное качество подразумевает уровень обслуживания клиентов в момент их непосредственного взаимодействия с контактными персоналом, а корпоративное качество связано с имиджем гостиничного предприятия и его деловой историей.

В статье Новаторова Э.В., посвящённой основам маркетинговых исследований качества в сфере услуг, на основе данных моделей представлены две основные задачи, которые необходимо выполнять для

управления качеством гостиничных услуг. Во-первых, это управленческий анализ четырёх уровней в организации, разрывы на которых влияют на возникновение разрыва на последнем пятом уровне. Вторая задача – это измерение, исследование и отслеживание изменений в восприятии потребителями критериев качества услуги. При этом автор отмечает важность в решении этих задач непосредственного участия самих потребителей, так как если первую задачу и можно решить, в большей степени опираясь на аналитический анализ, то вторая предполагает проведение эмпирических исследований, а значит непременно участие клиентов.

Определить качество услуги можно, прибегнув к основным критериям их оценки, а именно: четкое понимание запросов клиента; информирование клиентов об услуге и ее выгодах; репутация гостиницы в отношении реализации услуги; безопасность оказания и отсутствие риска; надежность; заинтересованность (внимательность по отношению к клиенту); осязаемость (сопутствующий оказанию услуги комфорт); профессионализм (компетентность персонала для реализации услуг) [15].

На рисунке 1 представлены критерии оценки качества услуги проживания в номере.



Рисунок 1 - Критерии оценки качества услуги проживания в гостинице

Все услуги, которые гостиничное предприятие предлагает гостям, должны подвергаться постоянному мониторингу и контролю. Существенная часть времени менеджеров среднего звена в отеле должна уходить как раз на совершенствование качества оказания услуг, формирование комплексных пакетов и поиск новых форм продвижения. В случае с гостиничным бизнесом коммерческий эффект может быть только результатом удачной продажи качественных услуг и целиком и полностью зависит от корректно выстроенных процедур их оказания.

Есть две составляющих качества любой услуги:

- техническое качество (что предоставляется?);
- функциональное качество (как предоставляется?).

Качество гостиничных услуг в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности людского капитала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Качество услуг в гостиничном бизнесе - это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента [19].

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПАНСИОНАТ «ЛАСТОЧКА»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО Пансионат «Ласточка»

Пансионат семейного отдыха «Ласточка», расположен на берегу Черного моря в нескольких километрах от центра города-курорта Анапа. Работает круглогодично. Встречает отдыхающих со всех регионов России. Расположен по адресу: Анапа, пр. Пионерский, 24

Основным нормативным документом пансионата «Ласточка» является Устав, согласно которому (пансионат «Ласточка» - Общество):

- Общество создано на неопределенный срок деятельности;
- целью деятельности Общества является осуществление хозяйственной и иной деятельности, направленной на удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах и извлечение прибыли с дальнейшим ее распределением среди участников.

- Общество может иметь гражданские права и исполнять гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами Российской Федерации, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенным настоящим уставом Общества. Общество должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке.

- Общество осуществляет следующие виды деятельности:
 - санаторно-курортное лечение;
 - деятельность гостиниц;
 - деятельность прочих мест для временного проживания;
 - деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания;
 - деятельность лечебных учреждений;

- врачебная практика;
- стоматологическая практика;
- прочая деятельность по охране здоровья;
- деятельность ресторанов и кафе;
- деятельность баров;
- прочая деятельность по организации отдыха и развлечений;
- осуществление иных видов деятельности, не противоречащих действующему законодательству.

- отдельными видами деятельности Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Таковую деятельность Общество осуществляет с момента получения лицензии и до истечения срока ее действия, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

- Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитраже и третейском суде.

- Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

- Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

- Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не отвечает по обязательствам государства и его органов.

- Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за ее пределами. Филиалы и представительства осуществляют деятельность от имени Общества, которое несет ответственность за их деятельность. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами, наделяются Обществом имуществом и

действуют в соответствии с положением о них. Имущество филиалов и представительств учитывается на их отдельном балансе и на балансе Общества.

- Руководители филиалов и представительств действуют на основании доверенности, выданной Обществом.

- После создания филиала или представительства в настоящий устав вносятся соответствующие изменения.

- Общество прекращает деятельность путем реорганизации или ликвидации в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Пансионат имеет просторную охраняемую территорию, расположенную в 500 м от собственного пляжа. Отдыхающие могут разместиться в одном из двух трехэтажных корпусов, соединенных крытым переходом. Питание организовано три раза в день по системе «шведский стол», а также имеется дополнительное питание в снэк-барах.

К услугам гостей номера пяти категорий, в которых есть санузел с ванной, фен, телевизор, телефон, радио, сушилка для белья, холодильник и кондиционер. В номерах категории Люкс также имеются сейф, гладильная доска, утюг, набор посуды, электрический чайник.

Пансионат Анапы «Ласточка» с системой «Все включено» является идеальным местом для организации отдыха с детьми, так как для этого здесь созданы все условия: детский игровой клуб, детская и спортивная площадки, детский развлекательный комплекс, детский снэк-бар «Сладкоежка», программы детской анимации.

С 4 июня 2016 года территория пансионата «Ласточка» 3* объединилась с территорией отеля «Ривьера» 4*, инфраструктура и услуги двух объектов стали общими для гостей, исключая проживание в номере и питание в основном ресторане.

Услуги:

– Система «все включено»

- Снек-бар у бассейна «Бистро»
- Детский снек-бар «Сладкоежка»
- Снек-бар на пляже
- Бар с открытой террасой
- Открытый бассейн с водной горкой
- Релакс-зона с гамаками и мягкими креслами
- Тренажерный зал
- Спортивная площадка с уличными тренажерами
- Теннисный корт
- Настольный теннис
- Бильярд
- Ежедневная анимация: детская, взрослая, спортивная
- Детский игровой клуб
- Детская площадка
- Библиотека
- Оборудованный пляж
- Спортивный прокат
- Прокат детского инвентаря
- Выдача пляжных полотенец
- wi-fi в зонах ресепшен, бара с открытой террасой и на пляже

Пользование услугами на территории отеля «Ривьера», кроме основного ресторана и проживания в номере

Питание по системе «Шведский стол»

Ранний кофе: выпечка, чай, кофе.

3-х разовое питание по 7-дневному меню: холодные, горячие закуски, салаты, первые и вторые блюда (мясо, птица, рыба, морепродукты); гарниры, молочные и кисломолочные продукты, кондитерские изделия и десерты собственного производства.

Напитки безалкогольные: соки, компоты, овощные и фруктовые напитки, чай, кофе, вода.

Напитки алкогольные: пиво разливное, вино разливное местного производства(белое/красное, сухое/полусладкое).

Для детей - отдельное меню, предусмотренное с 2-х лет: молочные и кисломолочные продукты, супы-пюре, каши, блюда на пару, овощные, мясные, рыбные блюда.

В залах предусмотрены детские стульчики, можно воспользоваться блендером и микроволновой печью.

Для гостей отеля номеров Люкс: дополнительные закуски и алкогольные напитки (бутилированное шампанское, вино, водка).

В пансионате достаточно приличная лечебная база. Принимают следующие специалисты: терапевт, гинеколог-акушер, педиатр, врач узист, невролог и другие. Для лечения применяются следующие способы: бальнеотерапия, УЗИ, ДДТ, всевозможные анализы, ванны, светолечение, климатолечение, ЭКГ, дарсонвализация, магнитотерапия, купания в морской воде, питьевая мин. вода, терринкур, ЛФК, фитосолевые ванны, гальванотерапия, грязелечение, ингаляции, лечение ультразвуком, ручной и механические массажи, электрофорез и другие.

Песчаный пляж в 500 м от пансионата;

Зонтики, лежаки, душевые, раздевалки, биотуалеты;

Снек на пляже: вафли, поп-корн, мороженое, напитки;

Ячейки для хранения ценных вещей;

Спасательный и медицинский пост;

Выдача пляжных полотенец;

Волейбольная площадка;

Анимационные программы.

Стоянка для автотуристов на территории (300 руб./сутки, предоставляется по прибытии, при наличии свободных мест)

Пансионат состоит из 3 корпусов в два этажа, вместимостью до 400 гостей. Номерной фонд достаточно разнообразен (таблица 3).

Таблица 3 - Стоимость проживания в пансионате «Ласточка» за номер в сутки: на 2021 год (по системе все включено)

-категория номера	6.05 01.06	2.06 08.06	9.06 15.06	6.06 22.06	3.06 29.06	10.06 06.07	7.07 24.08	5.08 31.08	1.09 07.09	8.09 14.09	5.09 21.09	2.09 28.09
Номер "Стандарт" 2 взрослых 1 взрослый на доп. место	713	775	0838	2963	4025	5088	6150	2963	1900	0838	775	713
Номер "Стандарт" 2 взрослых	970	820	670	0370	1220	2070	2920	0370	520	670	820	970
2-х местный "Superior" 2 взрослых 1 взрослый	775	0838	1900	4025	5088	6150	7213	4025	2963	1900	0838	775
2-х местный "Superior" 2 взрослых + 2 взрослых на доп. место	1730	3006	4280	6830	8106	9380	0656	6830	5556	4280	3006	1730
2-х местный "Superior" 2 взрослых	820	670	520	1220	2070	2920	3770	1220	0370	520	670	820
2-х местный "Dolce Vita" 2 взрослых + 1 взрослый на доп. место	5938	7000	8063	0188	1250	2313	1375	0188	9125	8063	7000	5938
2-х местный "Dolce Vita" 2 взрослых + 2 взрослых на доп. место	9126	0400	1676	4226	5500	6776	6050	4226	2950	1676	0400	9126
2-х местный "Dolce Vita" взрослых	2750	3600	4450	6150	7000	7850	6700	6150	5300	4450	3600	2750
Family standart plus 2 взрослых	1603	2793	3983	6660	7850	9040	0230	6363	5173	3983	2793	1603
Family standart plus 4 взрослых	3260	4620	5980	9040	0400	1760	3120	8700	7340	5980	4620	3260
Family standart plus 3 взрослых	2431	3706	4981	7850	9125	0400	1675	7531	6256	4981	3706	2431
Family standart plus 4 взрослых + 1 взрослый	4918	6448	7978	1420	2950	4480	6010	1038	9508	7978	6448	4918
Family standart 2 взрослых	0710	1900	3090	5768	6958	8148	9338	5470	4280	3090	1900	0710
Family standart 4 взрослых	2240	3600	4960	8020	9380	0740	2100	7680	6320	4960	3600	2240
Family standart 3 взрослых	1475	2750	4025	6894	8169	9444	0719	6575	5300	4025	2750	1475
Family suit 3 комнаты 4 взрослых	9040	0400	1760	4820	6180	7540	8900	4480	3120	1760	0400	9040
Family suit 3 комнаты 4 взрослых + 2 взрослых на доп. место	3800	5500	7200	1026	2726	4426	6126	0600	8900	7200	5500	3800
Family suit 3 комнаты 4 взрослых + 1 взрослый на доп. место	1420	2950	4480	7923	9453	0983	2513	7540	6010	4480	2950	1420
Одноместный "Стандарт" 1 взрослый	525	950	375	225	650	075	500	225	800	375	950	525
Одноместный "Стандарт" 1 взрослый и 1 взрослый на доп. месте	288	925	563	0838	1475	2113	2750	0838	0200	563	925	288

В стоимость путевки входит размещение, питание шведский стол, местное вино и местное пиво, анимация для взрослых и детей, массаж, пользование оборудованным пляжем, детская игровая комната с воспитателем, беспроводной интернет, прокат велосипедов, роликов, колясок, тренажерный зал, анимация для взрослых и детей, автостоянка.

В стоимость не входит: услуги салона красоты, такси, интернет кафе, экскурсионное обслуживание, сейф, услуг прачки.

2.2 Анализ реализации кадровой политики ООО Пансионат «Ласточка»

Для дальнейшего исследования рассмотрим организационную структуру.

Организационная структура управления - одно из ключевых понятий в менеджменте необходимо для определения четкой взаимосвязи и взаимодействия структурных звеньев в управленческом процессе и корректировки их функциональном процессом в достижении целей организации. Организационная структура гостиничного предприятия формируется для обеспечения его перспективной конкурентоспособности, экономической эффективности, рациональной кооперации.

В пансионате «Ласточка», согласно штатному расписанию – в подчинении директора состоят менеджеры 3-х отделов:

- 1) Административно-хозяйственный отдел;
- 2) Гостиничный отдел;
- 3) Отдел общественного питания.

Каждый из этих отделов играет определенную роль в целостной работе пансионата. Рассмотрим подробнее принципы управления каждого из них:

В подчинение менеджера административно-хозяйственного отдела входят 4 службы:

- 1) Бухгалтерия;

- 2) Служба безопасности;
- 3) Служба уборки территории;
- 4) Служба слежения за техническим состоянием. (рис.2)



Рисунок 2 - Структура управления административно-хозяйственного отдела

В подчинении менеджера гостиничного отдела входят:

- 1) Служба размещения;
- 2) Служба бронирования.(рис. 3)



Рисунок 3 - Структура управления гостиничного отдела

В подчинении менеджера отдела общественного питания входят:

- 1) Служба заллов;
- 2) Служба баров;

3) Служба сервиса пляжных точек (рис.4)



Рисунок 4 - Структура управления отдела общественного питания

В соответствии с рис. 2,3,4, мы можем рассмотреть, должности которые занимают сотрудники «Ласточки». Для дальнейшего анализа организационной структуры рассмотрим количественное распределение должностей (рис.5)

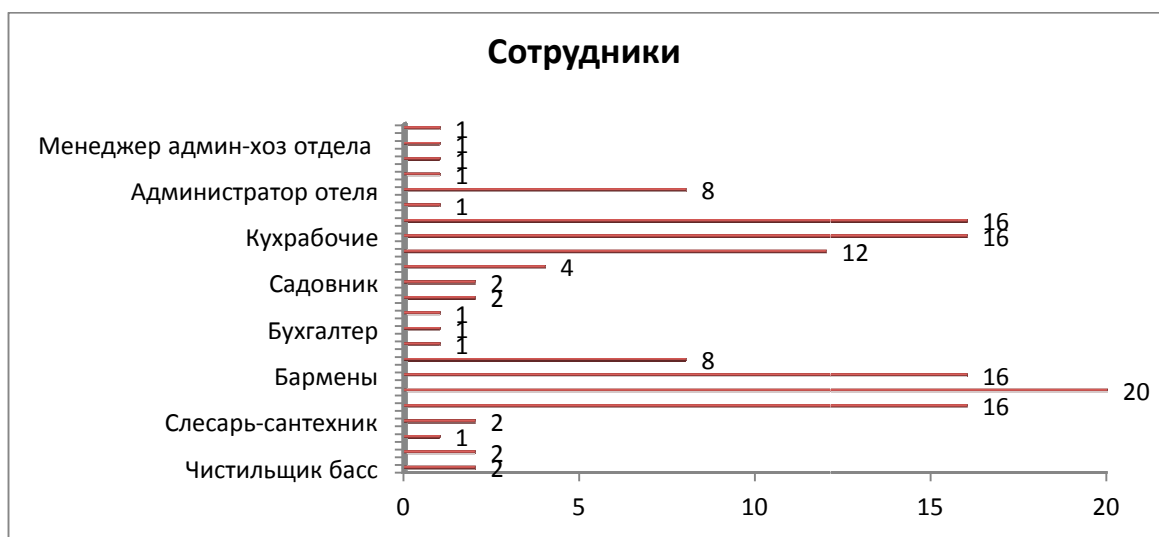


Рисунок 5 - Количественное распределение сотрудников пансионата «Ласточка»

Следует отметить, что на летний период численность сотрудников пансионата составляет 140 человек, которые занимают 23 должности. На

осенний период их численность сократится до 90 человек, и 3 должности полностью потеряют свою актуальность (спасатели, администратор пляжных точек, садовник), остальные просто сократятся в численности.

Таблица 4 - Анализ финансовой отчетности пансионата «Ласточка»

Наименование	Расчет	Лето/Осень
Выручка		72000000 руб/ 40000000 руб
Валовая прибыль	выручка – себестоимость	305472000 руб/ 326710000 руб
Чистая прибыль	валовая прибыль – потребление основного капитала	245187000 руб/ 187675000 руб
Производительность труда	Выручка /среднее количество работающих	500,22 руб. на чел./ 300,45 руб. на чел.
Фондоотдача	Выручка /стоимость основных средств	25,81 руб. на чел./ 15,7 руб. на чел
Рентабельность	Чистая прибыль/себестоимость	30%/20%

Исходя из предшествующих бухгалтерских отчетностей мы можем дать оценку финансового состояния пансионата «Ласточка» (табл. 4).

Для выявления факторов внутренней и внешней среды нашей организации нам необходимо провести SWOT-анализ (рис.5).

S - тонкое искусство конкурентного отстаивания, четкое восприятие клиентов, конкретновыраженная стратегия, применение расчетливости на масштабах производства, ценовой приоритет	W -хаотичность и незакономерность в осуществлении продаж, завышенная цена услуг, текучесть кадров в связи с сезонностью, потеря углубленности и приспособляемостив организации управления
O -обслуживание добавочных составов клиентов, внедрение новых сегментов рынка, возрастание охвата услуг	T - ожесточение конкуренции, усиление требований поставщиков

Рисунок 5 - SWOT-анализ пансионата «Ласточка»

Правильная стратегия нуждается в опоре на сильные стороны: исключительные шансы дают пансионату «Ласточка» право использовать рыночные благоприятные обстоятельства, с другой стороны, необходимо вмешательство в слабые стороны организации.

В пансионате «Ласточка» 70 % сотрудников имеют высшее образование, 29 % закончили среднее образовательное учреждение, 1 % работающих имеет лишь начальное образование.

Количественный состав сотрудников работающих на определенном этапе оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих. Количество трудящихся за определенный промежуток времени оценивается показателями среднесписочной и среднявочной численностью и средним числом фактически работающих. Эти результаты мы взяли из отчетных документов и журналов пансионата (табл. 5).

Таблица 5 - Анализ трудовых ресурсов пансионата «Ласточка» за летне-осенний период 2020г

Показатель	Количество человек		Количество в % выражении	
	Лето	Осень	Лето	Осень
Среднесписочная численность сотрудников за период	140	90	100	100
Общая численность сотрудников за период	150	95	110	105

Среднесписочная численность сотрудников осенью снизилась на 50 человек по сравнению с летним периодом.

Общая численность работников организации осенью снизилась на 60 человек по сравнению с предыдущим летним периодом.

Рассмотрим уровень заработной платы сотрудников пансионата (рис.6).

Исходя из данных, представленных на рис. 6 и численности сотрудников, мы можем определить фонд оплаты труда. Средняя заработная плата составляет 20 тыс. в месяц на 1 сотрудника.

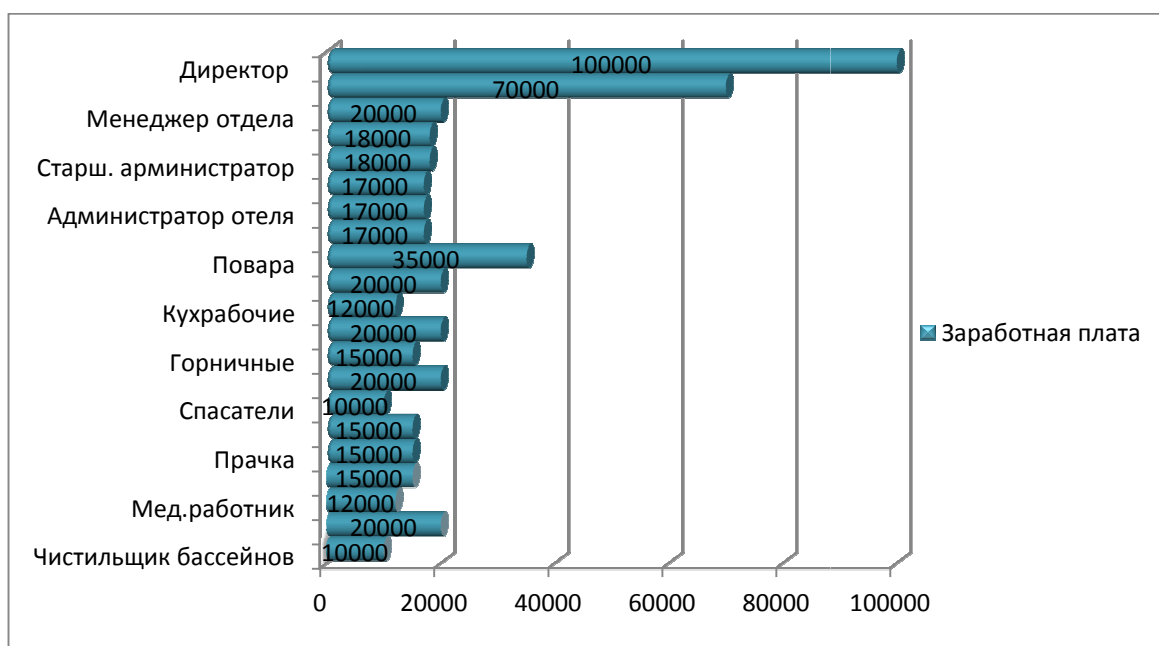


Рисунок 6 - Зарботная плата сотрудников пансионата «Ласточка»

Важным аспектом анализа трудовых ресурсов организации является отслеживание движения рабочей силы. Наблюдая за движением рабочей силы, следует осознавать, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда.

Таблица 6 - Движение работников организации

Показатели	Количество человек	
	Лето	Осень
Принято работников	150	95
Работники покинувшие пансионат	20	9
Из них:		
В связи с сокращением или массовым увольнением	8	-
По собственной инициативе	2	5
В связи с прогулами	10	4
Количество сотрудников на конец периода	140	90
Количество сотрудников протрудившихся весь период	100	80
Среднесписочная численность сотрудников	140	90
Коэффициент оборота по приему	1	1
Коэффициент оборота по увольнениям	0,07	0,05
Общий оборот рабочей силы	1,07	1,05
Коэффициент текучести кадров	0,007	0,005
Коэффициент трудовой дисциплины	0,07	0,04
Коэффициент постоянства состава	0,7	0,8

Анализ происходит с учетом динамики на основе следующих коэффициентов:

Коэффициент приема сотрудников на работу - это отношение численности всех принятых сотрудников за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период

$$K_{п} = \frac{Ч}{Ч_{ср}}, \quad (1)$$

где $K_{п}$ – коэффициент приема, $Ч$ –численность принятых сотрудников за период, $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность сотрудников за период.

$$\text{На конец лета} - K_{п} = \frac{150}{140} = 1; \text{ на конец осени} - K_{п} = \frac{95}{90} = 1$$

Коэффициент увольнения – это отношение количества всех ушедших сотрудников в периоде к среднесписочной численности работников:

$$K_{у} = \frac{P_{у}}{Ч_{ср}}, \quad (2)$$

где $K_{у}$ – коэффициент увольнений, $P_{у}$ – количество уволившихся, $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность.

$$\text{На конец лета} - K_{у} = \frac{10}{140} = 0,07; \text{ на конец осени} - K_{у} = \frac{5}{90} = 0,05$$

Сумма значений коэффициентов по приему и выбытию характеризует общий оборот рабочей силы:

$$O = K_{п} + K_{у}, \quad (3)$$

где O –общий оборот рабочей силы, $K_{п}$ – коэффициент приема на работу сотрудников, $K_{у}$ – коэффициент увольнений.

$$\text{На конец лета} - O = 1 + 0,07 = 1,07; \text{ на конец осени} O = 1 + 0,05 = 1,05$$

Оборот рабочей силы делится на излишний и нормальный. Нормальный – это оборот, который не зависит от организации, обусловлен такими причинами как призыв в армию, уход на пенсию и на учебу, переход на выборные должности и др. Увольнение по собственному желанию, за прогулы относят к излишнему обороту рабочей силы.

Коэффициент текучести кадров - это отношение излишнего оборота рабочей силы за определенный период к среднесписочной численности:

$$K_t = \frac{K_y}{\text{Ч}_{\text{ср}}}, \quad (4)$$

где K_t – коэффициент текучести кадров, K_y – излишний оборот рабочей силы за период, $\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность сотрудников.

На конец лета $K_t = \frac{0,07}{140} = 0,0005$; на конец осени $K_t = \frac{0,05}{90} = 0,0005$

Коэффициент постоянства состава – это отношение количества сотрудников, проработавших весь периода к среднесписочной численности:

$$K_{\text{пост}} = \frac{C_{\text{п}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}}, \quad (5)$$

где $K_{\text{пост}}$ – Коэффициент постоянства, $C_{\text{п}}$ – сотрудники, проработавшие весь период, $\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность сотрудников.

На конец лета – $K_{\text{пост}} = \frac{100}{140} = 0,7$; на конец осени – $K_{\text{пост}} = \frac{80}{90} = 0,8$

Коэффициент трудовой дисциплины определяется по расчету:

$$K_{\text{тд}} = 1 - \frac{Y}{\text{Ч}_{\text{ср}}}, \quad (6)$$

где $K_{\text{тд}}$ – коэффициент трудовой дисциплины, Y – количество работников, уволенных за прогулы, $\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность сотрудников.

На конец лета – $K_{\text{тд}} = \frac{10}{140} = 0,07$; на конец осени – $K_{\text{тд}} = \frac{4}{90} = 0,04$

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ПАНСИОНАТ «ЛАСТОЧКА», КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО Пансионат «Ласточка»

Как видно из организационной структуры в пансионате «Ласточка» отсутствует служба управления персоналом, что отрицательно сказывается на функционировании предприятия; в силу отсутствия на предприятии данной службы не выполняется целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы, важнейшими из которых являются:

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- психофизиология, эргономика и эстетика труда.

В связи с этим, мы считаем, необходимым создать в пансионате «Ласточка» такого структурного подразделения как служба управления

персоналом, которая непосредственно будет заниматься перечисленными ранее задачами. Создание на базе пансионата «Ласточка» такого структурного подразделения, как служба управления персоналом является относительной инновацией в целом и абсолютной - для данного предприятия.

В пансионате «Ласточка» нет концептуальной основы системы мотивации; можно говорить о том, что мотивационные программы проводятся точно (отсутствует системность в их проведении).

На предприятии применяется ряд мотивационных программ: «лучший сотрудник», «лучший менеджер поэтажной службы», «лучшая горничная», «лучший администратор службы приёма и размещения». Однако эффективность этих поощрений в настоящее время снизилась, и причиной этого послужило то, что руководство организации потеряло интерес к этим программам, и они стали формальными и повторяющимися; подобные поощрения утратили своё значение, они стали нормой.

Также в организации разработана система материального поощрения в виде выплаты денежных премий. Однако она неэффективна, так как работники получают премию не за достижения в работе, не за отлично выполненную работу, не за внесение каких-либо (реально необходимых) предложений, а просто потому, что они являются работниками. Вследствие этого работники становятся простыми, безынициативными исполнителями приказов, они не пытаются вносить свои предложения по улучшению качества предоставляемых услуг, не стараются лучше выполнять свои обязанности. В данном случае, материальное поощрение является демотиватором, ведь работники «просто боятся потерять» свою премию, а многие из них считают такую систему поощрения попросту несправедливой.

В пансионате «Ласточка» необходимо изменить подход к системе материального поощрения (премией нужно награждать, а не лишать её; премия не должна являться данностью, для того чтобы её получить - её необходимо заработать); система материального поощрения должна быть открытой, наглядной и понятной всем работникам, чтобы каждый имел

возможность адекватно оценить соответствие тех усилий, которые он приложил с той «наградой», которую он получил, и мог бы сравнить это с усилиями и вознаграждением своих коллег.

Для эффективной работы персонала в гостиничном комплексе можно использовать различные обучающие программы для повышения квалификационного уровня, финансовое вознаграждение, признание значимости сотрудника в деятельности организации, продвижение по службе, получение больших полномочий, более высокого статуса и престижа.

Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству предприятия сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала, что, несомненно, повлечёт высокий уровень продаж. Создание подлинно эффективной системы управления трудом на предприятии процесс длительный, требующий постоянных усилий и внимания со стороны администрации на основе создания высококвалифицированных служб управления персоналом и обеспечения их высокого статуса в структуре предприятия.

И если руководство пансионата «Ласточка» хочет видеть от служащих качественное обслуживание клиентов, оно само в первую очередь должно показывать свое расположение, как к клиенту, так и к служащим.

На наш взгляд, все перечисленные выше проблемы связаны с отсутствием полномасштабной службы управления персоналом. Как уже говорилось в данной главе, управлением персоналом занимается один человек (первый заместитель генерального директора), и естественно, что один сотрудник не может справиться со столь сложной задачей как качественное управление персоналом. Найм, увольнение, подготовка, переподготовка кадров, разработка кадровой политики и системы мотивации персонала – это не полный перечень обязанностей сотрудников службы управления персоналом.

В процессе прохождения в пансионате «Ласточка» практики, нами был проведён небольшой опрос (мы опросили группу экспертов, и попросили их дать оценку работы предприятия по показателям, приведённым ниже в табл. 6).

Таблица 7 - Анализ факторов внутренней среды предприятия (до изменений)

Факторы внутренней среды	Оценка экспертов					Сумма баллов
	1	2	3	4	5	
1. МАРКЕТИНГ:						
1.1. Известность компании на рынке	4	3	4	5	3	19
1.2. Доля рынка	3	4	3	2	3	15
1.3. Репутация в отношении качества	4	3	5	4	4	20
1.4. Репутация в отношении обслуживания	3	4	4	4	3	18
1.5. Реклама	4	3	3	4	4	18
1.6. Месторасположение	4	5	5	4	5	23
2. ФИНАНСЫ:						
2.1. Стоимость капитала	4	4	4	4	4	20
2.2. Финансовая стабильность	4	4	4	3	4	19
3. ПРОИЗВОДСТВО:						
3.1. Современность оборудования номерного фонда	3	4	4	3	3	17
3.2. Ассортимент продукции	4	4	5	4	5	22
4. ОРГАНИЗАЦИЯ:						
4.1. Квалификация руководства	4	5	4	4	4	21
4.2. Квалификация и способности менеджеров среднего звена	4	3	4	4	3	18
4.3. Квалификация сотрудников	3	4	3	3	3	16
4.4. Преданность работе сотрудников	3	2	3	2	2	12
4.5. Инициативность руководства	3	4	3	3	4	17
4.6. Инициативность сотрудников	3	2	2	3	2	12
5. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ:						
5.1. Уровень подготовки и переподготовки кадров	3	2	3	3	2	13
5.2. Отбор, набор, тестирование рабочей силы	3	2	2	2	2	11
5.3. Система профессионально-квалифицированного продвижения	2	3	3	2	2	12
5.4. Анализ, контроль, планирование карьеры	2	3	2	2	2	11
5.5. Изучение и анализ качества трудовой жизни и морально-психологического климата	2	1	2	3	1	9

Опрос дал следующие результаты:

- в пансионате на лицо слабая работа с кадрами;
- отсутствует система планирования карьеры и продвижения по службе,

-отбор, набор и тестирование рабочей силы, т.е. создание стратегического запаса рабочей силы, просто-напросто отсутствует;

- уровень подготовки и переподготовки кадров крайне невысок.

На наш взгляд, такая обстановка дел на предприятии может привести к крайне плачевным последствиям, следовательно её необходимо изменить по средствам введения в организационную структуру данного предприятием службы управления персоналом.

Итак, мы считаем, что создание нового структурного подразделения (службы управления персоналом) является малозатратной процедурой, которая приведёт к улучшению параметров функционирования пансионата «Ласточка».

Преобразования, особенно имеющие стратегический характер, всегда вызывают сопротивление у членов организации, в результате чего возникают отсрочки начала этого процесса, саботаж тех или иных мероприятий, связанных с внедрением новшеств, а, следовательно, происходит отставание по сравнению с намеченными сроками достижения целей, а то и их полный срыв.

В нашем случае, мы надеемся на поддержку со стороны персонала.

В новой службе управления персоналом пансионата «Ласточка» будут сконцентрированы следующие задачи:

– прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;

– планирование и регулирование профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;

– организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров, планирования

этой работы с учетом потребностей производства, направление работников в различные учебные заведения и на стажировку на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;

- изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств работников на основе аттестации, широкого применения психологических и социальных исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и наклонностями;

- изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др.

Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления персоналом, вытекающих из целей организации, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления персоналом, оценке их эффективности. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми.

Пансионат «Ласточка» может добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом за счет:

- эффективной коммуникации, включающей разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном последним языке цифр, издержек, прибылей, производительности и т.д. К сожалению, довольно часто специалисты по персоналу не достаточно хорошо разбираются в специфике

организации и не могут объясниться на привычном для руководителей языке;

- привлечения руководителей к участию в "привлекательных" для них формах работы с персоналом - проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлении отдельными проектами. Это позволит им приобрести опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления персоналом и предоставит возможность составить более объективное представление об управлении персоналом вообще;

- специального обучения управлению персоналом, позволяющего сформировать представление об этой функции управления организацией, соответствующее сегодняшнему дню, и выработать практические навыки работы с персоналом.

Для более эффективного управления персоналом можно предложить два способа: систему оценки персонала в организации и аттестацию персонала.

Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставит руководству пансионата «Ласточка» возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышении в должности или увольнении. В последнем случае наличие документально оформленной информации о систематическом неудовлетворительном выполнении уволенным сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Названные выше преимущества наиболее полно реализуются при объективности оценки, открытости ее критериев, соблюдении строгой конфиденциальности результатов, активном участии сотрудника. Соблюдение этих принципов достигается за счет:

- универсальности системы оценки. Отдел кадров должен разработать единую систему оценки для всей организации и обеспечивать единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;

- установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо определить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

- выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Созданием системы оценки, одинаково сбалансированной с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности – это задача службы управления персоналом, и снова мы убеждаемся в том, что эта служба жизненно необходима для предприятия.

Организационную структуру любой коммерческой фирмы, следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На ее действенность и эффективность влияют:

- действительные взаимосвязи между людьми и их работой - это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

- действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение; полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных факторов в пансионате «Ласточка» может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня развития предприятия.

Для построения рациональной структуры управления необходимо чтобы она соответствовала требованиям, предъявляемым к организационным структурам новыми условиями хозяйствования. Одно из них - ясность. Каждое подразделение предприятия, каждый ее сотрудник (в особенности каждый руководитель) должен четко знать, где он находится и куда ему обращаться за информацией, помощью или решением. Структура, не обладающая ясностью, создает конфликты, впустую расходует время, раздражает работников и задерживает решения. Можно говорить о том, что пансионат «Ласточка», не до конца соответствует данному требованию, т.к. многие сотрудники выполняют несвойственные им функции, что отрицательно сказывается на производительности труда. На наш взгляд, отсутствие на данном предприятии службы управления персоналом неизбежно приведёт к стагнации персонала, к снижению мотивации и, как следствие всего этого, к падению прибыльности.

Тесно связано с ясностью требование экономичности. Контроль, надзор и стимулирование должны требовать минимума усилий. Организационная структура управления должна способствовать самоконтролю и мотивации. Чтобы удерживать предприятие на ходу, минимально возможное количество людей (особенно высококвалифицированных и работоспособных людей) должно посвящать внимание и силы «управлению», «организации», «контролю», «коммуникации», «кадровым проблемам».

Итак, отсутствие службы управления персоналом отрицательно сказывается на функционировании предприятия.

Важнейшим фактором эффективной работы служащих в пансионате «Ласточка» является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками. Для этого предлагаю организовать в организации техническое обучение

Также в пансионате «Ласточка» не существует такой процедуры, как формирование кадрового резерва.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает:

- ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;

- регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам;

- разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;

- перемещение работников по трем направлениям: продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста, горизонтальное перемещение (ротация), понижение.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

В работе с кадрами руководство предприятия индустрии гостеприимства «Ласточка» ориентируется в первую очередь на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и организационных усилий.

Теория и методология управления персоналом должна уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное теоретическое и практическое значение.

Эффективность означает результативность. Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении тех же результатов.

Издержки, связанные с формированием, развитием и использованием трудового потенциала весьма многообразны.

В качестве классификационных признаков применяются:

- фазы процесса воспроизводства (затраты на: производство рабочей силы, распределение рабочей силы, потребление рабочей силы);
- уровень подхода (с позиции: государства, предприятия, работника);
- целевое назначение (на образование, на подготовку кадров, на повышение квалификации, на услуги социально-бытового назначения, на переподготовку кадров, на социальную защиту и социальное страхование, на улучшение условий труда, медицинское обслуживание);
- источники финансирования;
- характер затрат;
- время возмещения.

Как говорилось ранее, расходы на персонал довольно многообразны и велики.

Так, к примеру, в среднем затраты и на повышение квалификации па переподготовку работников в год, на исследуемом предприятии, составят:

$$90 \times 3000 = 270\,000 \text{ рублей.}$$

Данные расходы возможно сократить с помощью коллективных мастер – классов, элективных и профильных краткосрочных курсов.

Персонал необходимо разделить на две группы по 25 человек:

1 группа кратко срочные курсы «Менеджмент в сфере индустрии гостеприимства».

Расходы на данное мероприятие составят 5 000.

2 группа мастер – класс «Особенности и качество оказания услуг в сфере туризма и гостеприимства».

Расходы на данное мероприятие составят 5 000.

На предприятии применяется ряд мотивационных программ: «лучший сотрудник», «лучший менеджер поэтажной службы», «лучшая горничная», «лучший администратор службы приёма и размещения». Однако эффективность этих поощрений в настоящее время снизилась, и причиной этого послужило то, что руководство организации потеряло интерес к этим программам, и они стали формальными и повторяющимися; подобные поощрения утратили своё значение, они стали нормой, а среднегодовые затраты на проведение этих программ составляют 75 тысяч рублей.

Также в организации разработана система материального поощрения в виде выплаты денежных премий. Однако она неэффективна, так как работники получают премию не за достижения в работе, не за отлично выполненную работу, не за внесение каких-либо (реально необходимых) предложений, а просто потому, что они являются работниками. Вследствие этого работники становятся простыми, безынициативными исполнителями приказов, они не пытаются вносить свои предложения по улучшению качества предоставляемых услуг, не стараются лучше выполнять свои обязанности. В данном случае, материальное поощрение является демотиватором, ведь работники «просто боятся потерять» свою премию, а многие из них считают такую систему поощрения попросту несправедливой.

Можно говорить о том, что затраты, связанные с формированием, развитием и использованием трудового потенциала, на исследуемом

предприятия, являются точечными и не имеют системного характера. В данном случае отсутствие полномасштабной службы управления персоналом ведёт к нивелированию данных затрат.

И, наконец, самым главным и неоспоримым доводом в пользу создания службы управления персоналом, на наш взгляд является то, что функционирование данной службы поможет сократить текучесть кадров. На сегодняшний день в пансионате «Ласточка» текучесть кадров составляет 34,1 % от общей численности работников ежегодно. Данный показатель текучести является катастрофически большим, однако его можно и нужно сократить в пансионате «Ласточка», как неоднократно говорилось ранее сделать это можно при помощи создания службы управления персоналом.

Затраты на замещение работников уволившихся с предприятия достаточно велики, и выражаются они не только в материальном исчислении, но и в потере такого невозместимого ресурса, как время. В смету затрат на увольнение входят такие показатели как:

- снижении производительности труда увольняющегося в период предшествующий увольнению;
- снижение трудовой активности;
- наём нового работника (подача объявления на вакансию, проведение собеседований, оформление личного дела, оплата услуг фирм по подбору персонала);
- обучение новичка.

Всё это далеко неполный перечень затрат на замещение уволившихся работников. Можно говорить о том, что в средне суммарные затраты на увольнение одного работника и замещение освободившейся должности, по самым скромным подсчётам, составляет около 5,5 тысяч рублей. Казалось бы, не такая уж большая сумма, однако, необходимо учесть, что текучесть кадров на исследуемом предприятии составляет 34,1 %. Итак, проведём небольшие математические вычисления.

Штат пансионата «Ласточка» составляет 90 человек, текучесть кадров равна 34,1 %, это значит, что в среднем предприятие ежегодно покидает 17 человек.

$$\left. \begin{array}{l} 90 \text{ человек} - 100\% \\ X \text{ человек} - 34,1\% \end{array} \right\} \Rightarrow$$

$$X = (90 \times 34,1) / 100 = 30$$

Следовательно, если учесть средние затраты на увольнение одного сотрудника и на замещение вакантной должности, то получается немного немало 165 500 рублей.

$$30 \times 5500 = 165\,500 \text{ (рублей)}$$

Итак, если предположить, что штат новой службы составит 2 человека. Ежегодные затраты на функционирование данного подразделения составят:

Таблица 8 - Затраты на функционирование данного подразделения

Наименование должности	Кол-во ставок	Оклад	Сумма
1.Зам.ген директора по управлению персоналом	1	16500	16500
2.Менеджер по найму, подготовке и перспективному развитию персонала	1	10500	10500
Итого			27000

Создание в пансионате «Ласточка» службы управления персоналом, помимо экономии финансовых средств (связанной с отказом от услуг сторонних организаций по подбору, найму, переобучению и повышению квалификации персонала), произведет огромный социальный эффект, на наш взгляд это приведёт к улучшению климата на предприятии, к снижению текучести кадров, улучшению имиджа предприятия.

Принципиальное построение службы управления персоналом в современных условиях не имеет общепризнанной формы, но мы попробуем представить один из вариантов подходящий исследуемой организации (рис.7).



Рисунок 7 - Дополнение к структуре управления пансионата «Ласточка»

Конкретное построение кадровой службы, распределение кадровой работы между структурными подразделениями, а внутри структурного подразделения между исполнителями может варьироваться в большом диапазоне, поскольку зависит от многих моментов. Среди них следует отметить, прежде всего, размер предприятия (численность занятого на нём персонала), объём управленческих работ каждого вида, понимание руководством задач управления персоналом.

Служба управления персоналом пансионата «Ласточка» возьмёт на себя решение следующих задач:

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;

- планирование и регулирование профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;

- организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров, планирования этой работы с учетом потребностей производства, направление работников в различные учебные заведения и на стажировку на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;

- изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств работников на основе аттестации, широкого применения психологических и социальных исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и наклонностями;

- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, укрепление морально-психологического климата в коллективе;

- обеспечить создание на рабочем месте климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
- дать каждому интересную работу, побуждающую его развивать свои знания и умения;
- устанавливать чёткие цели и задачи, а также справедливые нормы оценки;
- давать оценку вклада сотрудников в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи;
- давать возможность для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
- представлять всем равные возможности при продвижении по службе, обуславливаемые только способностями сотрудников и накопленным опытом;
- давать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их к единению, искренности и честности.

Выводы по третьей главе:

На основе проведенного анализа кадровой политики пансионата «Ласточка» и сделанных выводов, для решения выявленных проблем, мы предлагаем создание нового структурного подразделения - службы управления персоналом, которая приведёт к улучшению параметров функционирования пансионата «Ласточка». Мы полагаем что, эффективность данной инновации приведет:

- к сокращению текучести кадров;
- улучшит социальный климат внутри организации;
- улучшит имидж предприятия на рынке.

В современных условиях конкурентной борьбы просто невозможно выжить без качественного управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе мы произвели теоретический анализ роли кадровой политики предприятия индустрии гостеприимства в качестве предоставляемых услуг.

В процессе проведенного анализа деятельности предприятия мы пришли к выводам.

Пансионат «Ласточка» обладает достаточно устойчивыми финансовыми ресурсами. Количество работников составляет 90 человек. Средний возраст работников составляет 34 года. Средняя заполняемость пансионата «Ласточка» за 2020 год составила 52,65%,

Из проведенного анализа видно, что текучесть кадров на предприятии катастрофически высокая. При этом большая часть работников ушла по собственному желанию. Одной из причин высокой текучести кадров 34,1% является фактор оплаты труда, несовершенная система мотивации сотрудников, другие факторы связаны со спецификой отрасли, такие как психологическая и физическая неготовность новых сотрудников к работе в сфере обслуживания и другие.

Обстановка в коллективе достаточно психологически некомфортная и дух соперничества ухудшает моральный климат. Опрос отдельных уволившихся сотрудников выявил, что вопрос оплаты труда был все таки второстепенным, а на первом месте были сложные психологические условия труда и агрессия внутри трудового коллектива, слабая социальная защищенность сотрудников и проблема с профессиональным ростом.

Руководство пансионата практически не выделяет средств на обучение и переобучение сотрудников, и невысокая отраслевая квалификация

В соответствии с приведенной статистикой можно сделать вывод, что самой слабой стороной пансионата «Ласточка» является профпригодность персонала. Довольно низкие оценки получили такие позиции как

возможность бронирования номера и наличие скидок. Это в очередной раз говорит о необходимости совершенствования кадровой политики

Пансионат «Ласточка» осуществляет свою деятельность на остроконкурентном рынке, где предлагают свои услуги многочисленные объекты размещения, обладающие различными конкурентными преимуществами. На основе вышеприведенных данных можно дать рекомендации к выработке конкурентной стратегии гостиницы:

- провести хорошую рекламную кампанию для того, чтобы приобрести новых клиентов;
- улучшить обслуживание клиентов;
- разработать новые направления услуг;
- расширить рынок сбыта услуг;
- в организационную структуру гостиницы включить должность менеджера по персоналу в задачи, которого будет входить:
 - прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения;
 - планирование и регулирование профессионального, квалифицированного роста кадров;
 - организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров;
 - изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств;
 - обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения;
 - обеспечить создание на рабочем месте климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
 - устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы оценки;
 - давать оценку вклада сотрудников в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи;

- давать возможность для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
- представлять всем равные возможности при продвижении по службе, обуславливаемые только способностями сотрудников и накопленным опытом;
- давать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их к единению, искренности и честности.

На основе проведенного анализа потенциала пансионата «Ласточка» и сделанных выводов, для решения выявленных проблем, мы предлагаем создание нового структурного подразделения - службы управления персоналом, которая приведёт к улучшению параметров функционирования предприятия и будет способствовать повышению качества услуг. Мы полагаем что, эффективность данной инновации приведет:

- к сокращению текучести кадров;
- улучшит социальный климат внутри организации;
- улучшит имидж предприятия на рынке.

В современных условиях конкурентной борьбы просто невозможно выжить без качественного управления персоналом.

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. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» от от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 09.03.2021)
3. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»
4. Абрамов, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие / В.В. Абрамов. – М.: Финансы и статистика, 2018 – 544с.
5. Армстронг, Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» / Майкл Армстронг. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2018. - 512с.
6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: ЮНИТИ, 2019.– 560 с.
7. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности / Д.И. Валигурский. – М.: Дашков и К, 2018. – 238с.
8. Веснин, В.Р. Основы менеджмента. Учебник / В.Р. Веснин. - М.: ООО «Изд. Элит», 2019. - 560с.
9. Гари, Деслер. Управление персоналом / Деслер Гари. – М.: «Издательство БИНОМ», 2017. - 432 с.
10. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 350 с.
11. Данько, Т.П. Управление маркетингом / Т.П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 488 с.
12. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2019. - 720с.

13. Жукова, М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие / М.А. Жукова. - М.: КНОРУС, 2018. - 192 с.
14. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н. А. Зайцева. - М., 2017. - 240 с.
15. Иванов, В.В. Гостиничный менеджмент / В.В. Иванов, А.Б. Волов. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.
16. Камилина, Л. В. Сервис класса люкс. Розовая книга менеджера / Л. В. Камилина. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. - 256 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 812 с.
18. Кобрин, Ю. В. Инновации - условие конкурентоспособности / Ю.В. Кобрин // Экономист. - 2019. - №12 – С.19.
19. Комарова, А.И. Экономика предприятия / А.И. Комарова. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 436 с.
20. Кохно, П.А. Менеджмент / П.А. Кохно. - М.: Финансы и статистика, 2018. – 340 с.
21. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 264 с.
22. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Е.В. Маслов.-М.: 2018. - 312 с.
23. Морозов, М. А. Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Оргтехника: Учебник / М.А. Морозов. - Издательство: Академия, 2019. —240с.
24. Морозова, Т.Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т.Г. Морозова. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 331 с.
25. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.В.Музыченко. – М.: Изд. центр «Академия», 2018. – 528с.

26. Папирян, Г.А. Стратегический менеджмент в глобальной гостиничной отрасли Российский / Г.А. Папирян // журнал менеджмента Том 5, № 2, 2016. - С. 117–136.

27. Прокопчук, Л.О. Стратегический менеджмент. Учебник / Л.О. Прокопчук. - СПб.: Изд. В.А. Михайлова, 2017. - 511с.

28. Сорокина, А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах / А.В. Сорокина. – М.: Инфра-М. – 2018.- 243с.

29. Филипповский, Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. - М.: Финансы и статистика. 2017. - 176с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для гостей нашего пансионата

Уважаемые гости!

Мы будем Вам очень признательны, если Вы заполните эту анкету, которая, как мы надеемся, поможет нам улучшить качество обслуживания в нашей гостинице.

Вы приехали в Анапу: автомобилем самолетом поездом автобусом	В номере должен быть: сейф охранная сигнализация интернет холодильник кондиционер мини-бар Ваше предложение _____
Цель Вашего визита: деловая поездка туризм прочее	
Вы останавливались у нас раньше? да нет	Вы выбрали нашу гостиницу: по рекомендации по рекламе через турагенство
Вы остановитесь у нас еще? да нет Почему? _____	Как Вы забронировали номер: самостоятельно через турагента не бронировал (а)

Ваши замечания по работе:

Рецепции

На этаже

В ресторане

Ваши общие замечания и предложения:

Дата заполнения _____ Номер _____