



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»

**«ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА»**

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

Сериков Денис Александрович

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

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Управление персоналом: сущность и роль в системе управления предприятием.....	6
1.2 Система управления персоналом и ее элементы.....	11
1.3 Роль и место управление персоналом в системе управления предприятием.....	22
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «САНАТОРИЙ «РОДНИК».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО Санаторий «Родник».....	27
2.2 Характеристика системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник».....	37
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО САНАТОРИЙ «РОДНИК».....	56
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ОАО Санаторий «Родник».....	56
3.2 Эффективность разработанных мероприятий	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ А	77

ВВЕДЕНИЕ

Сфера туризма является одной из самых высокодоходных отраслей в экономике государства. В ее состав входит множество элементов, которые составляют индустрию туризма, в том числе сфера обслуживания. Ведущей отраслью сферы обслуживания – является гостиничный сервис. Численность гостиниц в последнее время очень возросла, что связано с развитием туризма.

Тенденцию модернизации системы управления персоналом можно назвать мировой. Хотя старые системы оттачивались годами, но в нынешних условиях их эффективность стала снижаться, а значит, уменьшается и прибыль. Сила любой организации заключается в человеческом капитале. Можно приложить существенные усилия и разбить процесс производства продукции или услуги на простейшие действия, которые будет выполнять машина или человек с минимальным опытом, но такая система потеряет гибкость и возможность эволюционировать.

Основной современной тенденцией развития отечественных гостиниц является увеличение технологизации различных направлений и участков работы. Именно технологичность всех составляющих деятельности гостиниц является залогом ее управляемости и дальнейшего развития.

Вместе с тем данная тенденция выражается неравномерно в разных сферах организационной жизни. Так, если производство, маркетинг, сбыт, финансы и логистика все более активно ориентируются на западные модели и практику работы, то область управления персоналом по-прежнему в ряде случаев остается наименее технологичной, измеряемой, а соответственно, и управляемой. Поскольку каждая гостиница представляет собой единое целое, «болезнь» или слабость любой ее составляющей неизбежно сказываются на продуктивности функционирования других звеньев (производства, сбыта, финансового блока и т.д.). Именно поэтому руководители гостиниц все более

остро чувствуют потребность в создании эффективных методов управления персоналом.

Актуальность исследования заключается в том, что каждому гостиничному предприятию, для того, чтобы предприятие эффективно функционировало, было конкурентоспособным и лучше адаптировалось к изменяющимся условиям, необходимо совершенствовать методы управления персоналом. Так как персонал развивается вместе с предприятием, то и методы управления должны меняться и пересматриваться руководством систематически, что приведет в конечном итоге к достижению поставленной цели организации.

Объектом исследования является ОАО Санаторий «Родник».

Предметом исследования является особенности системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник».

Цель исследования – проанализировать существующую систему управления персоналом, применяемую в ОАО Санаторий «Родник», выявить основные проблемы и предложить пути ее совершенствования.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы системы управления персоналом гостиничного предприятия.
3. Дать организационно-экономическую характеристику предприятия ОАО Санаторий «Родник».
4. Провести анализ управления персоналом в ОАО «Санаторий «Родник».
5. Разработать мероприятия по совершенствованию управления персоналом ОАО Санаторий «Родник».
6. Представить эффективность разработанных мероприятий.

Гипотеза исследования. Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом ОАО Санаторий «Родник» является необходимым условием дальнейшего эффективного функционирования организации.

Тема исследования довольно *разработана* и рассматривалась отечественными и зарубежными авторами, такими как: Базарова Т.Ю., Егоршин А.П., Журавлев П.В., Капустин В.П., Красовский Ю.Д., Маслов Е.В., Моргунова Ч.Б., Музыченко В.В., Пилипенко Н.Н. и другими.

Новизна нашей работы заключается в том, что исследование проводилось в отношении конкретной гостиничного предприятия ОАО Санаторий «Родник», которая имеет свои особенности и отличительные черты в построении и функционировании организации управления функциональными службами. Это обстоятельство, несомненно, отличает наше исследование от всех остальных работ в этой области.

Практическое значение данного исследования заключается в том, что разработанные предложения по совершенствованию системы управления персоналом могут быть использованы в аналогичных гостиницах в процессе их дальнейшего совершенствования и развития.

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

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Управление персоналом: сущность и роль в системе управления предприятием

В наиболее общем виде функции любой управляющей системы сводятся к следующему алгоритму: анализ – планирование – организация исполнения – контроль исполнения – мотивация. Вместе с тем, каждая управляющая система, в том числе и управление персоналом, имеет свои конкретные объекты управления и управление персоналом, так же, как управление финансами, мало конкретные задачи.

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом является одной из наиболее важных областей деятельности руководителя.

Даже если эти функции в системе управления организацией делегированы соответствующим службам или конкретному менеджеру, стратегическое управление персоналом, т. е. определение кадровой политики организации, принятие наиболее важных решений, выборочный контроль, интенсивность которого определяется степенью удовлетворенности руководителя состоянием дел, остается одной из наиболее важных управленческих функций руководителя.

В начале 30-х годов, когда наука об управлении делала первые шаги, в США группа профессора Мейо изучала условия, оказывающие наибольшее влияние на производительность труда рабочих [11].

В течение трех лет для этой группы рабочих изменялись условия труда:

изменялся или вообще отменялся режим рабочего дня, изменялась температура воздуха, освещенность, обеспечивалось изысканное питание за счет фирмы или отменялось совсем и т.д.

Но самое главное – изменялся состав работающих групп.

Оказалось, что наибольшее влияние на изменение производительности труда оказывает при прочих примерно равных условиях работы именно состав работающих групп, т. е. персонал.

При различных формах организации деятельности предприятия, при большом разнообразии сфер деятельности, при возросшем образовательном уровне и уровне менеджмента степень влияния состава работающих групп различна.

Тем не менее значительное влияние кадрового состава организации на результат ее деятельности не вызывает сомнений и сегодня.

Есть основные принципы, установленные специалистами закономерности, наконец, колоссальный опыт, накопленный поколениями менеджеров.

Норма управляемости.

Проблема состоит в том, что возможности одного человека при управлении другими, каким бы блестящим руководителем он ни был, ограничены. Рабочее время руководителя – один из основных ресурсов, которым он обладает. Менеджер может выделить для решения вопросов, связанных с управлением персоналом, не более чем 24 часа в сутки.

Не меньшее влияние на «пропускную способность» руководителя при работе с персоналом оказывает характер возникающих проблем.

Возможности руководителя при работе с персоналом ограничены и различны в зависимости от складывающихся управленческих ситуаций на предприятии.

На индивидуальной норме управляемости руководителя сказывается и его стиль работы. К числу наиболее распространенных стилей можно отнести авторитарный, демократический и либеральный.

Современные требования к нормам управляемости [6] существенно варьируют и зависят от таких факторов, как уровень управления, характер деятельности, характеристики подчиненных и способности руководителя, управленческая трудоемкость и т. д.

Основной задачей руководителя является не столько «управлять всем», сколько «управлять эффективно».

Делегирование полномочий.

Руководитель может работать только с достаточно ограниченным числом непосредственно подчиненных ему работников. А поскольку он не имеет возможности лично заниматься всеми возникающими проблемами и в то же время все проблемы должны решаться (отказ от решения проблемы тоже один из способов его решения), то решение проблемы должно быть поручено кому – либо из работников, естественно. Лишь тому, кто обладает необходимой квалификацией и опытом.

Поручения решить ту или иную проблему могут даваться при условии делегирования работнику полномочий, необходимых для ее решения.

Это означает, что руководитель передает работнику право распоряжаться ресурсами, необходимыми для решения проблемы. Под ресурсами понимаем и кадры, и финансы, и материальные ресурсы, и информацию, и необходимые связи с деловыми партнерами, т.е. все, что может потребоваться для решения проблемы. Работник может распоряжаться переданными ему ресурсами только для решения поставленных перед ним задач.

Одним из условий делегирования полномочий работнику является доверие, которым он должен пользоваться у руководителя.

В основу делегирования полномочий заложены специализация и разделение труда. Делегируемые полномочия подразделяются на линейные (полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному) и аппаратные (штабные) (полномочия, носящие преимущественно консультативный характер).

3. Иерархический принцип управления.

Передача полномочий от руководителя к подчиненному, а от него – к своему подчиненному и т.д. Образует в организации, иерархически упорядоченную систему делегирования полномочий.

Распоряжения, приказы, поручения в этой системе передаются по так называемой управленческой цепочке.

Какое сочетание нормы управляемости и длины управленческой цепочки установить для организации, является делом стратегического выбора руководителя организации при формировании ее управленческой структуры.

Единство подчинения.

Принцип единства подчинения является одним из основных принципов, обеспечивающих эффективное функционирование организации [6].

Чем более четко определена система подчинения в организации, чем более определенными являются отношения «власть - подчинение», тем меньше конфликтных ситуаций возникает в организации, тем выше в ней внутренняя дисциплина.

Чувство причастности к делам, имеющим для организации большое значение, чувство значимости для организации своих действий являются существенным фактором, способствующим повышению производительности труда работников, более ответственному отношению к результатам своего труда.

Поэтому при организации производственной деятельности необходимо выбрать наиболее целесообразное сочетание принципа единоначалия и самостоятельности работника при принятии им решений в соответствии с делегированными ему полномочиями.

Централизация и децентрализация. К числу основных принципов управления персоналом относится также выбор в организации рационального сочетания централизации и децентрализации управления.

Степень централизации (децентрализации) определяет, в какой степени в руках руководителя сконцентрировано право принятия управленческих решений.

Использование современных технологий управления, в том числе компьютерной техники, способствует повышению скорости, с которой организация способна отреагировать на внешние или внутренние изменения ситуации.

Наиболее рациональной является та степень централизации или децентрализации, при которой организации удастся добиться наилучших результатов.

Президент школы международного менеджмента Г.М. Озеров, считает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах.

1) Человек - основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

2) Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

3) Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли [14].

4) Взаимоотношения, как критерий успеха организации, возникающие проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация). Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».

5) Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

б) Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад, как в успех, так и в провалы организации.

Обучение - ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников [14].

Данные принципы заслуживают пристального внимания, т.к. направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и консалтингом они позволяют существенно повысить уровень управления персоналом.

1.2 Система управления персоналом и ее элементы

Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем (рис. 1).

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются:

- Всеобщая декларация прав человека;
- Конституция (Основной Закон) страны;
- Гражданский кодекс страны;
- Кодекс законов о труде;
- система управления предприятием;
- планы экономического и социального развития [14].



Рисунок 1 - Основные направления деятельности системы работы с персоналом организации

Главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест [8].

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда [25].

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу [11].

Эффективность работы системы работы с персоналом зависит от принятой на предприятии кадровой политики.

Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с кадрами общие и специфические требования к ним и разрабатывается собственниками организации, высшим руководством, кадровыми службами.

Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой организации. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом. Можно выделить ряд разновидностей кадровой политики (рис. 2).

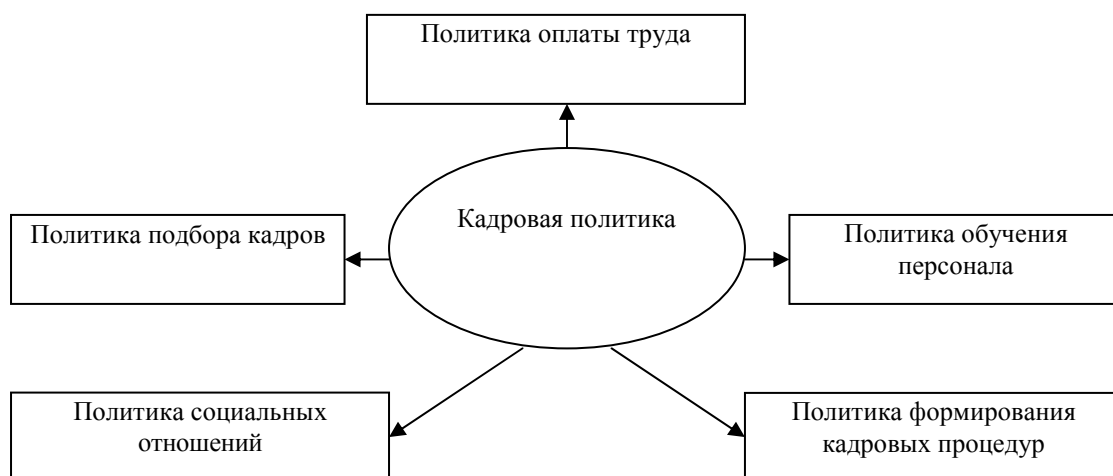


Рисунок 2 - Основные разновидности кадровой политики

Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности. Другими ее целями можно считать:

- а) обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан;
- б) рациональное использование кадрового потенциала;
- в) формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов [14].

Общие требования к кадровой политике:

- связанность со стратегией развития (или выживания) предприятия, организации;
- гибкость;
- экономическая обоснованность, учет реальных возможностей;
- индивидуальный подход к работникам.

Кадровая политика определяет:

- увольнять работников в сложных ситуациях или стремиться сохранять их; сохранять весь персонал или его ядро; каким образом сохранять;
- подготавливать работников самим или искать уже подготовленных работников;
- при комплектовании набирать кадры со стороны или использовать внутренние ресурсы;
- при увеличении объемов работ расширять прием работников или повышать эффективность имеющегося персонала;
- вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных работников или «дорогих», но маневренных и т.п.

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма;

- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на определенные качества занятой рабочей силы;

- отношение к стабилизации кадров (всех или определенной части);

- отношение к подготовке и переподготовке кадров;

- отношение к внутри организационному движению кадров и т.д.

Кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование штатов кадрами рабочих и специалистов;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала при минимизации затрат;

- стабилизацию коллектива;

- мотивацию к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы [14].

Однако работодателям, ориентирующимся на сиюминутные выгоды, следует помнить, что в перспективе такая политика ущербна, поскольку ухудшает имидж организации, существенно снижает возможности выбора кадров, стимулирует их отток, может привести к ненужным судебным и иным разбирательствам. Не случайно западные фирмы стараются избегать нарушений в этой области, а учебники по управлению персоналом буквально напичканы предостережениями и рекомендациями по соответствующим вопросам.

Главными направлениями кадровой политики могут быть:

- определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;

- формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;

- формулирование концепции оплаты труда, материальной и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;

- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;

- развитие социальных отношений;

- определение путей развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации или массовой переподготовки в связи с переходом к новым технологиям, продвижения, омоложения стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;

- улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией и т.п. [21].

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации. Стратегия - это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

При определении стратегии приходится учитывать положение фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Наиболее распространенными (эталонными) стратегиями являются:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста;
- стратегии сокращения.

В рамках данных стратегий возникают ситуации, влияющие на кадровую политику:

- организация нового бизнеса - решаются вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка и в каком объеме;

- концентрация - решаются вопросы: кого уволить, кого переподготовить, кого переквалифицировать;

- интеграция - решаются вопросы: изменения численности и структуры персонала, перераспределение численности, использование территориальных рынков труда;

- диверсификация - решаются вопросы изменения профессиональной структуры персонала;

- сокращение - решаются вопросы: увольнять ли персонал или его законсервировать, не сдерживать Увольнение по собственному желанию, сохранять наиболее квалифицированных работников и др.

На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы или связанных с ее развитием или преобразованием, и включает себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, в которую входят миссия, общеорганизационные и специфические цели.

В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все. В любой момент как внутри организации, так и вне ее возможно появление новых обстоятельств, которые в концепцию стратегии не укладываются.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них - генеральная стратегия, отражающая способы осуществления миссии организации. Для отдельных особых случаев разрабатываются специальные стратегии, например, стратегия банкротства. Однако основными рабочими стратегиями являются так называемые функциональные, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед отдельными подразделениями и службами. К

функциональным относится стратегия маркетинга, стратегия производства и финансовая стратегия.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если последней, представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о концентрированной стратегии. Если такое разделение существует и в задачу стратегии входит обеспечение независимого развития объектов на основе взаимной поддержки, речь идет о диверсифицированной стратегии.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три их варианта: лидерства в низких издержках, дифференциации и фокусирования [13].

- Стратегия лидерства в низких издержках встречается чаще всего. Она ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах, образующейся в результате, максимизации объемов продаж стандартных товаров повседневного спроса и завоевания на основе снижения цен новых рынков.

- Стратегия дифференциации состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими.

- Рыночная стратегия фокусирования предполагает выбор фирмой того или иного из сегмента рынка и реализацию на нем одной из двух предыдущих стратегий.

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. В настоящее время принято говорить о четырех видах этой стратегии: роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной.

2) Стратегии развития:

- Стратегия роста присуща, прежде всего, молодым организациям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса.

- Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах.

Ориентация кадровых стратегий должна быть в этом случае несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала.

- Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности, возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего.

- На практике имеет место комбинированная, или селективная стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты организации развиваются быстро, другие - умеренно, третьи - стабилизируются, четвертые - сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию жизнедеятельности организаций [7].

Стратегии могут различаться также по своему характеру. В этом отношении можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации) и оборонительную (стратегию выживания). Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный - комбинированная стратегия; чисто оборонительный - стратегия сокращения деятельности.

Характер стратегии предъявляет соответствующие требования к управленческому персоналу. Для реализации стратегии первого вида

требуются менеджеры предпринимательского типа, ищущие новые, нетрадиционные пути работы. Для реализации стратегии второго вида предпочтительнее осмотрительные менеджеры-администраторы. Третий вид стратегии требует уникального сочетания предпринимательских и административных задатков, жесткости, позволяющих спасти фирму от краха.

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по его развитию, повышению квалификации, решению социальных проблем, вознаграждение и мотивация. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Основой выработки кадровой стратегии, а в последующем и составления планов по персоналу является составление кадрового прогноза - системы аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии персонала. Основами прогноза являются специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов, мозговая атака, индивидуальные опросы специалистов [11].

Кадровое прогнозирование осуществляется в следующей последовательности:

- анализ экономических, социальных, технических и процессов, происходящих в организации, и ее окружении: следственных и иных связей между ними; оценке сложившейся ситуации и выявлении узловых проблем;
- формирование, взгляда на организацию и условия ее функционирования в будущем, трудности и практические задачи;
- обоснование, составление и анализ различных вариантов развития организации кадрового потенциала.

Прогнозы персонала разрабатываются в виде совокупности количественных (точечных или интервальных) и реже - качественных оценок, а также показателей вероятности их достижения.

Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (обычно 2 - 3), каждый из которых обычно разрабатывается в трех вариантах: оптимистичном - в надежде на благоприятные условия; реалистичном, исходящем от нормальных, средних условий; пессимистичном, предполагающем, что дела у организации могут пойти совсем плохо. Наличие трех вариантов сценария задает рамки, в которых допустимы отклонения в ходе реализации стратегии, основывающейся на реалистичном сценарии.

Таким образом, на основе анализа теоретических аспектов управления персоналом можно сделать следующие выводы:

1) Отмечают два полюса роли человека в общественном производстве: человек как ресурс производственной системы; человек как личность с потребностями; персонал, рассматривается с позиции теории подсистем, в которой работники выступают в качестве важнейшей подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем: экономические и социальные.

2) Основные формы кадровых стратегий, выступающих в организации в роли функциональных, т.е. развивающих генеральные. Условно последние могут быть разделены на две группы: функционирования и развития.

3) Основой выработки кадровой стратегии и составления планов по персоналу является составление кадрового прогноза - системы аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии персонала.

4) Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных

подсистем: кадровая политика, подбор, оценка, расстановка, адаптации и обучение персонала.

5) Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности. Другими ее целями можно считать: обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан; рациональное использование кадрового потенциала; формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов.

6) В крупных компаниях кадровая политика декларируется и подробно фиксируется в общекорпоративных документах, регламентирующих важнейшие аспекты управления человеческими ресурсами. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

7) Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

1.3 Роль и место управление персоналом в системе управления предприятием

Во всем мире за последние несколько лет вопросы управления персоналом приобрели приоритетное значение. Управление кадрами в России долгие годы представлялось не очень актуальным направлением и сводилось к рутинному учету персонала и к выполнению некоторых других регистрационных функций. В последнее время Данный подход коренным образом изменился, в первую очередь благодаря стремительному развитию рыночных отношений. И теперь самым перспективным направлением развития организации в целом является работа с персоналом, использование на благо организации потенциала каждого работника.

Кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами или управление персоналом — это разные названия одного направления в менеджменте, которое включает разноплановую кадровую работу.

В энциклопедическом словаре А.Я. Кибанова представлено понятие «управление персоналом организации», которое определяется как целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [16].

Одегов Ю.Г. Определяет понятие «управление персоналом» как систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [25].

Егоршин А. А. выделяет понятие «система работы с кадрами», которое трактуется им как совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии [11].

Эти понятие говорят о системном подходе к управлению персоналом, заключающийся в формировании эффективной деятельности персонала, в возрастании роли работника, знании его мотивационных установок, умении их организовывать и направлять в соответствии с целями и задачами организации, а также в согласованном взаимодействии руководителя и подчиненных.

Таким образом, сущность управления персоналом состоит в том, что «люди рассматриваются как конкурентное богатство в компании», поэтому необходимо постоянное совершенствование человеческих ресурсов.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Следовательно, управление персоналом должно стать организационной стратегией. Под стратегией понимается определение перспективных целей развития организации,

методов и времени их достижения, а также систему оценки степени реализации этих целей [20].

Для того чтобы система управления персоналом соответствовала целям организации необходимо:

- проведение периодических аудитов существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации;
- привлечение сотрудников службы управления персоналом к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации. Представление подробной информации отделу управления персоналом о целях организации и прогрессе в их реализации;
- обеспечение постоянного участия высшего руководства организации в разработке и пересмотре методов управления персоналом;
- оценка работы отдела управления персоналом по результатам всей организации [20].

В работе с человеческими ресурсами организация решает следующие задачи для достижения своих целей.

Во-первых, каждая организация привлекает для достижения ее целей человеческие ресурсы, то есть осуществляет подбор сотрудников. Самым распространенным способом является найм — заключение соглашения между организацией и индивидом, в соответствие с которым человек предоставляет организации интеллектуальные и физические возможности и профессиональные навыки на определенное время в обмен на вознаграждение.

Во-вторых, организации проводят обучение своих сотрудников. Обучение может быть элементом адаптации ново сотрудника к деятельности, так и повышение его квалификации.

В-третьих, организация периодически приводит оценку участия каждого сотрудника в достижении своих целей.

В-четвертых, каждая организация осуществляет вознаграждение персонала, то есть компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые расходуют сотрудники, выполняя свои задачи [19].

Таким образом, чтобы нормально функционировать и достигает целей, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой, вознаграждением персонала, используя особые методы, процедуры и программы организации этих процессов. И главная задача кадровой службы в новых экономических условиях — соединить цели развития производства с потребностями работников, реализующих эти цели, сбалансировать стратегию развития предприятия и занятых на нем кадров.

Управление кадрами занимает центральное место в японской системе управления. В японских компаниях обычно существуют два уровня управления человеческими ресурсами - уровень компании и индивидуальный уровень. На уровне компании - это централизованное подразделение, занимающееся формальными аспектами управления человеческими ресурсами. На индивидуальном уровне занимаются личными и неформальными аспектами работы с персоналом [13].

Службы по управлению человеческих ресурсов также занимают одно из ведущих мест в руководящем аппарате государственных организаций и частных фирм стран Западной Европы и США. На большинстве предприятий США кадровые подразделения переименовали в отделы «человеческих ресурсов», службы подготовки кадров — в отделы развития «человеческих ресурсов» [12].

На многих отечественных предприятиях до сих пор действуют традиционные кадровые службы, доставшиеся нам в наследство от административно- командной системы. Эти «отделы кадров не являются ни методическим, и информационным, ни координирующим центром кадровой работы» [25]. Поэтому необходимо формирование грамотной системы управления персоналом.

В научных изданиях перечислены следующие требования к формированию системы управления персоналом:

- при формировании системы необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации;
- система должна иметь комплексный характер, то есть включать в себя все необходимые элементы — базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения, функционирование системы должно обеспечиваться па всех уровнях управления организацией;
- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня стабильности ее ключевых элементов, а с другой, - высокой степени адаптируемости к изменениям внешней и внутренней среды;
- использование разнообразных методов; формализованный процесс ее внедрения, эксплуатации и последующего развития.

Все эти требования подтверждают важность системного подхода к управлению персоналом, необходимость скоординированных, согласованных действий руководителей и самих работников [19].

Основными этапами создания системы управления персоналом должны стать: анализ наличной ситуации, проектирование системы управления персоналом, внедрение основных элементов системы в практику работы организации.

Проектирование системы заключается в разработке основных направлений работы с персоналом. Внедрение спроектированной системы самый сложный этап формирования системы управления персоналом, который нужно осуществлять постепенно. А для этого требуется не только грамотно составленная программа, но и компетентные сотрудники, которые будут заниматься данной работой.

Таким образом, играя важную роль для развития организации, система управления персоналом тем самым несет ответственность не только за каждого своего работника, но и за реализацию стратегии предприятия.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «САНАТОРИЙ «РОДНИК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО Санаторий «Родник»

Согласно Уставу, полное официальное название организации – Закрытое акционерное общество «Санаторий «Родник». Настоящая редакция устава ОАО «Санаторий «Родник», утверждена акционерами общества на общем собрании акционеров от «29» марта 2002 года во исполнение требований Федерального закона от 07.08.2001 № 120-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» о приведении учредительных документов общества в соответствие с Федеральным Законом «Об акционерных обществах».

Юридический адрес - 353456, Российская Федерация, Краснодарский край, город-курорт Анапа, Пионерский проспект, д. 30.

Основным видом деятельности является деятельность санаторно-курортных организаций.

Дополнительными видами деятельности является:

- организация культурно-массовых, спортивных, спортивно-оздоровительных мероприятий, организация аукционов;
- торговля оптовая прочими потребительскими товарами;
- транспортные услуги;
- услуги ресторанов, кафе, баров;
- общая врачебная практика;
- деятельность больничных организаций и др.

ОАО «Санаторий «Родник» — это единственная здравница в Анапе, на ее территории находится три природных источника минеральной воды: Анапский Родник №5», «Анапский Родник № 29» и высокоминерализованная, сероводородно-сульфитная вода типа «Мацеста».

Санаторий имеет большую парковую зону, охраняемую стоянку, собственный благоустроенный пляж, спортивный и тренажерный зал, теннисный корт, столовую и бар, интернет-кафе, конференц-зал на 150 человек, сауну, детскую площадку и игровую комнату, открытые бассейны и питьевой бювет.

ОАО «Санаторий «Родник» предлагает для размещения следующие номера:

- малогабаритный номер без балкона;
- стандартный 1-местный 1-комнатный;
- стандартный 2-местный 1-комнатный с балконом/ без балкона;
- улучшенный 2-местный 2-комнатный с лоджией/без лоджии.

В санатории проводится лечение по данным видам заболеваний:

- болезни системы кровообращения;
- болезни органов кровообращения;
- заболевания нервной системы;
- болезни костно-мышечной и соединительных тканей;
- болезни органов дыхания;
- болезни уха, горла, носа;
- болезни женских половых органов;
- болезни эндокринной системы;
- расстройства питания и нарушение обмена веществ.

Лечебная база оснащена галокамерой, ингалятором, бассейном с минеральной водой, грязелечебницей, отделением физиотерапии, диагностической лабораторией, операционной с установкой лазерной хирургии, кабинетом УЗИ оснащенным УЗИ аппаратом GE LOGIQ P5 и др.

Анализируя качество предоставляемых предприятием услуг, следует отметить, что уровень обслуживания клиентов постоянно повышается: санаторий «Родник» постепенно совершенствует в соответствии с возрастающими требованиями клиентов номерной фонд, а также расширяет

спектр предоставления медицинских и дополнительных платных услуг, не входящих в стоимость туристической путевки.

В санатории активно предоставляются различные дополнительные услуги.

Детская игровая комната. Для детей в Санатории «Родник» есть детская игровая комната с опытным воспитателем, и пока отдыхающие находятся на процедурах, за ребёнком есть, кому присмотреть. Дети принимаются с 4-х лет, а в сопровождении взрослых - с любого возраста.

Анимация в Санатории. В летний период профессиональные аниматоры агентства развлечений ежедневно предоставляют шоу-программы для детей и для взрослых. Спортивная, детская и подростковая анимация, шоу-программы, ростовые куклы, утренняя йога, аквааэробика, водное поло, дискотеки и т.д.

Кафе и ресторан в Санатории «Родник». Вечерний досуг многообразен и увлекателен: кавказская и европейская кухня ресторана, уютная атмосфера и великолепная живая музыка.

Ресторан-бар «Родник». Санаторий «Родник» заботится не только о физическом состоянии, но и о душевно-эмоциональном. В летний период, ресторан-бар «Родник» ежедневно встречает гостей живой музыкой и разнообразным меню. В осенне-зимний период работают под заказ, предлагая такие услуги, как организация банкетов, свадеб, торжеств, выпускные вечера и многое другое. Две зоны отдыха — открытая площадка и банкетный зал с VIP-комнатой. Разнообразный выбор европейской и кавказской кухни, детское меню, богатая винная карта с широким ассортиментом алкогольных и безалкогольных напитков, ежедневные спецпредложения, завораживающая музыка.

Теннисный корт в Санатории «Родник». Правильно распределённая, дозированная нагрузка показана в любом возрасте просто необходима людям с хроническими заболеваниями или ограничениями подвижности врачи рекомендуют ежедневно тренировать опорно-двигательный аппарат. Для тех,

кто недавно перенёс травму или операцию и теперь реабилитируется, именно спорт становится важным этапом на пути к восстановлению функций организма, прежде всего двигательных, в полном объёме. Спортивные соревнования, состязания, товарищеские игры — ещё и прекрасный вид досуга. Это развлечение, которое сочетает приятное с полезным, дарит заряд бодрости, поднимает настроение, помогает найти новых знакомых.

Конференц-зал. Санаторий «Родник» в Анапе, помимо санаторно-курортного лечения, предлагает организацию конференций, семинаров и других мероприятий. В Санатории функционирует полностью оборудованный конференц-зал с кинотеатром. Современный, просторный кинозал на 200 посадочных мест позволяет проводить различные мероприятия: конференции, семинары, лекции, торжества, тренинги, просмотр кино-материалов и др. Обновленные корпуса, вместительный ресторан, банкетный зал и большая лечебная база Санатория, открывают новые возможности для проведения такого рода мероприятий.

С целью привлечения клиентов в период межсезонья руководство санатория проводит различные акции и специальные предложения.

Перечень дополнительных услуг и предложений:

Новогодний тур на 3 дня и «Праздничный тур».

Спец. предложение «Третий возраст»

Спец. предложение: «Зимний марафон - 2021»

Программа «Реабилитация пациентов, перенесших Covid-19»

Тур выходного дня для «Школы здоровья». Для того, чтоб дать правильную оценку конкурентным возможностям санатория, необходимо провести анализ факторов его конкурентоспособности.

Рассмотрим основные показатели финансово – хозяйственной деятельности ОАО «Санаторий «Родник» за 2018 – 2020 гг., представленной в таблице 1.

Таблица 1 – Основные показатели финансово – хозяйственной деятельности ОАО «Санаторий «Родник» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г. тыс. руб.	2019 г. тыс. руб.	2020 г. тыс. руб.	Изменение (+/-) за 2018 – 2019 гг.	Изменение (+/-) за 2019 – 2020 гг.
Выручка	248 159	192 439	256 181	- 55 720	↑+ 63 742
Себестоимость продаж	241 902	202 370	246 968	- 39 532	↑+ 44 598
Прибыль(убыток) от продаж	6 257	- 9 931	9 213	-16 188	↑+ 19 144
Чистая прибыль (убыток)	94	- 7 142	4 549	- 7 236	↑+ 11 691
Среднесписочная численность работников, чел.	292	308	296	+ 16	↓- 12
Фонд заработной платы	57 816	62 832	61 094	+ 5 016	↓- 1 738
Фондоёмкость	0,24	0,30	0,25	+ 0,06	↓- 0,05
Среднегодовая стоимость основных средств	60 719	59 316	64 225	- 1 403	↑+ 4 909
Фондоотдача	4,08	3,24	3,09	- 0,84	↓- 0,15
Среднегодовая стоимость оборотного капитала	94 099	87 758,5	88 539,5	- 6 340,5	↑+ 781
Рентабельность продаж, %	2,52	-	3,60	- 7,58	↑+ 8,76

Из таблицы 7 видно, что выручка в 2019 году по сравнению с 2018 годом уменьшилась на 22,5% или 55 720 тыс. руб. В 2020 году выручка увеличилась на 33,1% или 63 742 тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2019 году составила 202 370 тыс. руб., это на 39 532 тыс. руб. меньше, чем в предыдущем году. В 2020 году себестоимость увеличилась на 44 598 тыс. руб., по сравнению с 2019 годом. Темп прироста составил 133,1%.

В 2019 году чистый убыток составил 7 142 тыс. руб. это на 7 236 тыс. руб. меньше, чем в 2018 году. В 2020 году чистая прибыль увеличилась на 11 691 тыс. руб.

В 2019 году прибыль от продаж снизилась на 16 188 тыс. руб. В 2020 году прибыль от продаж возросла и составила 9 213 тыс. руб.

В 2019 году наблюдается уменьшение среднесписочной численности работников. Так в 2020 году численность снизилась на 12 человек, это связано с тем, что в 2019 году уменьшилось производство ОАО «Санаторий «Родник».

Произошло изменение среднегодовых основных средств. Так в 2019 году произошло снижение оборотных средств на 1 403 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом. В 2020 году среднегодовая стоимость увеличилась на 4 909 тыс. руб. и составила 64 225 тыс. руб.

Произошло изменение в среднегодовой стоимости основных средств за три года. Так в 2018 году по сравнению с 2017 годом показатель снизился на 434,5тыс.руб.(29,63 %), в 2019 году также произошло снижение на 430тыс. руб. (41,67%).

На протяжении всего исследуемого периода показатель фондоотдачи снижается. Так в 2018 году он составил 4,08, в 2018 – 3,24, в 2019 - 3,09.

Фондоемкость в 2020 году составила 0,25, это 0,5 меньше, чем в 2019 году. Из этого можно сделать вывод, для получения дохода в 1 рубль в 2020 году использовалось капитала на 50 копеек больше, чем в 2019 году.

Таблица 2 — Динамика коэффициентов ликвидности ОАО «Санаторий «Родник» за 2018 – 2020 гг.

№	Показатель	Значение показателя			Отклонение (+/-)		Нормативное значение
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	
1	Коэффициент текущей ликвидности	0,65	0,39	0,2	-0,26	↓- 0,1	>2
2	Коэффициент быстрой ликвидности	0,49	0,17	0,16	-0,32	↓- 0,01	>0,7-1.
3	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,16	0,05	0,04	- 0,11	↓- 0,01	>0,2.
4	Коэффициент общей ликвидности	0,34	0,17	0,16	- 0,17	↓- 0,01	>1,5 - 2

Коэффициенты текущей ликвидности (нормативное значение= 2). Данный коэффициент сохранил свое значение, не соответствующее нормальному, на протяжении всего рассматриваемого периода, из этого можно сделать вывод, что ОАО «Санаторий «Родник» не в состоянии стабильно оплачивать свои текущие обязательства, поэтому существует угроза финансовому состоянию организации.

Значение коэффициента быстрой ликвидности $>0,7-1$ - организация не может покрыть часть кредиторской задолженности за счет наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов.

Коэффициент абсолютной ликвидности >2 .

На протяжении всего анализируемого периода значение коэффициента не соответствует нормативному значению, это значит, что организация не имеет возможности погасить кредиторскую задолженность немедленно.

Значение коэффициента общей ликвидности меньше нормального значения, который должен быть больше $1,5-2$ - санаторий «Родник» не имеет возможности, погасить свои текущие обязательства только за счет оборотных активов.

ОАО «Санаторий «Родник» не в полной мере обеспечен собственными средствами для эффективного ведения своей хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Так как наблюдается уменьшение практически всех показателей, можно сказать об отрицательной динамике и не ликвидности баланса.

Рассмотрев показатели рентабельности ОАО «Санаторий «Родник», следует сделать вывод о том, что в 2019 году все показатели имели отрицательные значения, это говорит о неэффективной финансовой деятельности компании, следовательно ведет к ухудшению финансовой стабильности. Однако в 2020 году все показатели возросли, что говорит об улучшении финансового состояния.

Таблица 3 – Динамика показателей рентабельности ОАО «Санаторий «Родник»

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. к ур. 2018 г.	Отклонение 2020 г. к ур. 2019 г.
Рентабельность собственного капитала, %	0,35	- 53,63	27,40	↑+ 27,05	↑+ 81,03
Рентабельность продаж, %	2,52	- 5,16	3,60	↑+ 1,08	↑+ 8,76
Рентабельность продукции, %	2,59	- 4,91	3,73	↑+ 1,14	↑+ 8,64
Рентабельность активов, %	6,65	- 11,32	10,41	↑+ 3,76	↑+ 21,73
Норма чистой прибыли	0,04	- 3,71	1,78	↑+1,74	↑+ 5,49

Уплаченные налоги за 2019 г.:

- земельный налог: 0,00 руб.
- налог на прибыль: 542 053,00 руб.
- водный налог: 0,00 руб.
- налог на имущество организаций: 931 350,00 руб.
- налог на добавленную стоимость: 1 105 957,00 руб.
- транспортный налог: 70 256,00 руб.
- неналоговые доходы, администрируемые налоговыми органами: 0,00 руб.

Рассмотрев общую динамику показателей финансово – хозяйственной деятельности ОАО «Санаторий «Родник» за 2018 - 2020 гг., можно сделать вывод, что в 2019 году замечается неэффективная деятельность организации, так как практически по всем показателям наблюдаются убытки. В 2020 году в качестве показателя роста эффективности предприятия можно выделить рост выручки по отношению к росту себестоимости продаж, составляющий 133,1% по сравнению с ростом себестоимости 122,1%.

Для разработки мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности санатория, необходимо произвести SWOT-анализ ОАО «Санаторий «Родник» и выявить факторы, которые бы наиболее

благоприятно могли влиять на развитие деятельности предприятия. Для установления связи между сильными и слабыми сторонами деятельности предприятия и возможностями и угрозами со стороны его внешнего окружения составим матрицу SWOT (таблица 4).

Таблица 4 – Матрица SWOT для ОАО «Санаторий «Родник»

	Возможности	Угрозы
	1. выход на новые рынки или сегменты рынка; 2. совершенствование производства за счет внедрения инновационных технологий; 3. повышение удовлетворенности отдыхающих санатория; 4. увеличение прибыли предприятия за счет сокращения издержек.	– замедление роста рынка; – возрастающее конкурентное давление; – возрастание требований со стороны покупателей и партнеров; – неблагоприятные демографические, экономические, социальные и эпидемиологические изменения
Сильные стороны 1. компетентность и профессионализм в оказании санаторно-курортных услуг; 2. финансовое состояние и доходность организации; 3. высокая квалификация персонала; 4. хорошая репутация у покупателей; 5. преимущества в области конкуренции; 6. проверенный временем менеджмент; 7. эффективный комплекс маркетинга	расширение дополнительных услуг; сокращение издержек деятельности за счет корректировки условий взаимоотношений с партнерами.	активизация использования конкурентных преимуществ при замедлении роста рынка, возрастании требований со стороны покупателей и партнеров, неблагоприятных демографических, экономических, социальных и эпидемиологических изменений.
Слабые стороны 1. рост издержек; 2. судебные тяжбы.	расширение дополнительных услуг; сокращения издержек деятельности за счет корректировки условий взаимоотношений с партнерами.	активизация использования конкурентных преимуществ при замедлении роста рынка, возрастании требований со стороны покупателей и партнеров, неблагоприятных демографических, экономических, социальных и эпидемиологических изменений.

Для начала выделим сильные и слабые стороны предприятия.

Сильными сторонами ОАО «Санаторий «Родник» являются:

- компетентность и профессионализм в оказании услуг;
- финансовое состояние и доходность организации;
- высокая квалификация персонала;
- хорошая репутация у клиентов;
- преимущества в области конкуренции;
- проверенный временем менеджмент;
- эффективный комплекс маркетинга.

Слабые стороны ОАО «Санаторий «Родник»:

- рост издержек;
- судебные тяжбы.

Возможностями, имеющимися со стороны внешней среды ОАО «Санаторий «Родник» могут стать:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- совершенствование производства за счет внедрения инновационных технологий;
- повышение удовлетворенности отдыхающих санатория;
- увеличение прибыли предприятия за счет сокращения издержек.

Угрозы:

- замедление роста рынка; возрастающее конкурентное давление;
- возрастание требований со стороны покупателей и партнеров;
- (контрагентов);
- неблагоприятные демографические, экономические, социальные, эпидемиологические и другие изменения.

SWOT-анализ показал, что требуется совершенствование деятельности санатория, но чтоб определить их направление. В связи с возрастающей конкуренцией со стороны санаториев и пансионатов с лечением для сохранения лидирующих позиций на рынке санаторно-курортных услуг ОАО

«Санаторий «Родник» необходимо постоянно наращивать свои конкурентные преимущества.

Проведя анализ конкурентной среды, можно сделать вывод о том, что ОАО «Санаторий «Родник» занимает лидирующие позиции среди санаториев, расположенных на Пионерском проспекте (за пределами городской черты), ориентированных на отдых и лечение взрослого населения, не имеющих бюджетного или иного финансирования, работающие исключительно за счет самоокупаемости, ведущих активную финансово-хозяйственную деятельность.

Имеет, пусть и не очень высокую, финансовую устойчивость, возможности и ресурсы для дальнейшей деятельности.

Конкурентными преимуществами ОАО «Санаторий «Родник» выступают:

- черноморская бухта с песчаным пляжем и чистой морской водой;
- мощная лечебная база;
- качество обслуживания;
- территориально близкое расположение по отношению к городу, протяженность береговой полосы, многолетний парк, 3 водных источника минеральной воды и развитая инфраструктура.

2.2 Характеристика системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник»

Чтобы дать полноценное представление о системе управления персоналом предприятия, необходимо охарактеризовать организационную структуру предприятия.

Организационная структура управления ОАО «Санаторий «Родник» построена по линейно-функциональному принципу (Приложение А).

В своей структуре имеет следующие службы:

- Руководство в лице генерального и коммерческого, исполнительного, финансового директоров и их заместителей;

- Служба маркетинга и бронирования;
- Служба приема и размещения;
- Медицинская служба;
- Служба питания;
- Бухгалтерия;
- Отдел кадров.

Состав персонала предприятия (296 сотрудников) включает в себя следующие категории работников:

- административно-управленческий;
- обслуживающий;
- дополнительный (таблица 5).

Таблица 5 - Показатели движения персонала в динамике

Показатель	2018 г. тыс. руб.	2019 г. тыс. руб.	2020 г. тыс. руб.	Изменение (+/-) за 2018 – 2019 гг.	Изменение (+/-) за 2019 – 2020 гг.
Среднесписочная численность работников, чел.	292	308	296	+ 16	↓- 12

В 2019 году наблюдается уменьшение среднесписочной численности работников. Так в 2020 году численность снизилась на 12 человек, это связано с тем, что в 2019 году уменьшилась производительность ОАО «Санаторий «Родник».

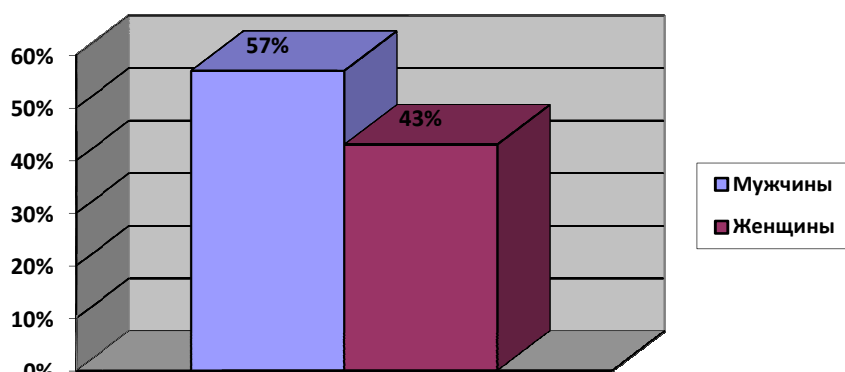


Рисунок 3 - Структура персонала санатория «Родник» по половому признаку

Из рисунка 3 видно, что наибольшую долю в структуре персонал составляют мужчины-57 %, остальные 43% - это сотрудники женского пола. Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 4.

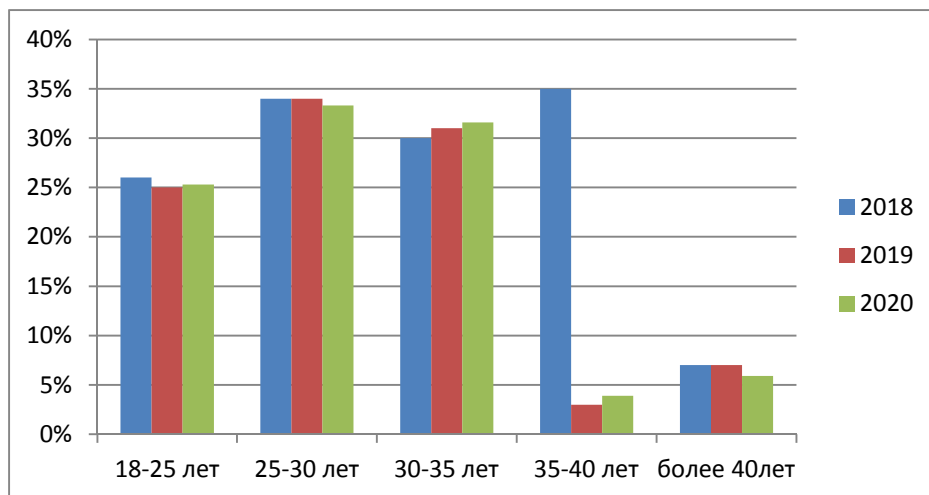


Рисунок 4 - Структура персонала санатория «Родник» по возрасту

Представленные данные говорят о достаточно молодом коллективе, где доля работников в возрасте свыше 35 лет невелика. Это является типичным для возрастной структуры персонала предприятия гостиничного и санаторно-курортного предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика направлена на омоложение персонала.

Среднемесячная заработная плата в течение 2018 – 2020 гг. также увеличилась, достигнув к концу периода уровня 22500 рублей. Средний темп роста по заработной плате составил 1,14.

На рассматриваемом предприятии применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность. Система дополнительных стимулов достаточно развита на предприятии. Кроме традиционных форм материального стимулирования сотрудников применяются и некоторые менее традиционные формы.

Так, например, руководство санатория с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников в высоких показателях работы, за счет прибыли приобретает для своих сотрудников билеты на

концерты известных эстрадных, оперных и других артистов. На предприятии большое внимание уделяется стимулированию на основе помощи в обучении и оплате расходов на образование. Руководство предприятия не забывает и о важных как личных (рождение ребенка, день рождения сотрудника), так и общих праздниках (Новый год, 8 Марта, 23 февраля и др.). Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к личности каждого, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами.

Важно отметить тот факт, что при проектировании кадровой политики, отдел кадров и управления персоналом тщательно исследует и анализирует сложившуюся ситуацию. И осуществляет ряд этапов для внедрения эффективно кадровой политики:

Этап 1. Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в

ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

Таким образом, можно сказать, что система управления персоналом на предприятии ОАО Санаторий «Родник» считается эффективной, сочетая в себе как мотивационные методы, так и строгую дисциплину, в совместном содействии которые приводят к получению прибыли минимальными затратами.

Для оценки компетенций, потенциала и личностных качеств менеджеров в настоящее время в ОАО Санаторий «Родник» чаще всего

используется технология ассесмент-центр (Assessment Center), или — центр оценки (ЦО). При качественном проведении оценки можно получить ответ на следующие вопросы:

- насколько менеджер подготовлен к решению серьезных управленческих задач;
- кого из менеджеров целесообразно направить на обучение;
- каковы особенности взаимодействия в рабочем коллективе и насколько слаженно работает команда менеджеров в данном составе;
- кто из менеджеров среднего звена обладает необходимым потенциалом, чтобы стать руководителем высшего звена.

ЦО представляет собой стандартизованную технологию, предназначенную для комплексной оценки людей в соответствии с определенными критериями. Полученные с ее помощью данные о личностном, управленческом и профессиональном потенциале сотрудников организации помогают руководителям принимать обоснованные кадровые решения (например, о приеме на руководящую должность), а также прогнозировать успешность деятельности менеджеров.

Особое значение для эффективности выполнения функций руководителя имеют такие особенности, как:

- развитое стратегическое и аналитическое мышление;
- высокий эмоциональный интеллект;
- умение оценивать риск;
- тип мотивации (стремление к достижению успеха);
- хорошие коммуникативные навыки.

Некоторые компании идут по пути разработки и внедрения унифицированной системы оценки менеджеров высшего звена (рис.5.).

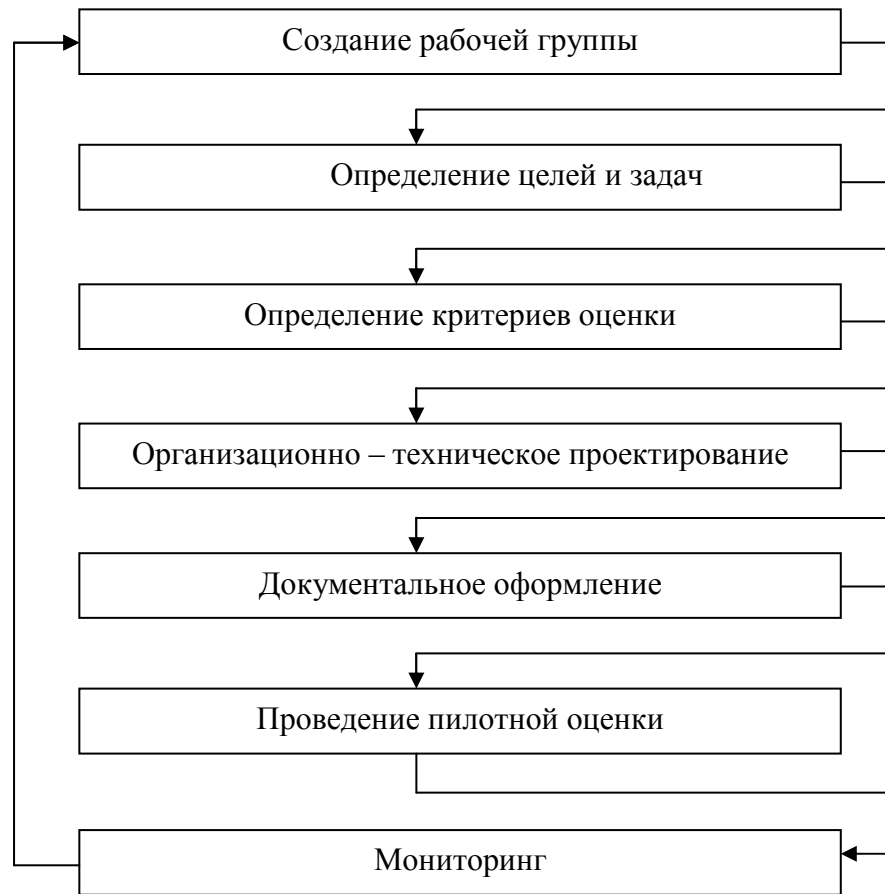


Рисунок 5 - Этапы разработки системы оценки персонала ОАО Санаторий «Родник»

Стандартный набор оценочных процедур ЦО включает в себя: выявление лидерских качеств, определение уровня интеллекта, коммуникабельности, стереотипности/креативности, тревожности/уверенности, конформизма/нонконформизма, стратегического/тактического мышления. Такой подход позволяет оценить качества, из которых складываются основные компетенции руководителя — умение строить кратко- и долгосрочные планы; мотивировать персонал; решать конфликтные ситуации и т. д. На основе полученных результатов (проведение интервью, деловых и ролевых игр, выполнение профессиональных и личностных тестов) делается вывод о степени соответствия конкретного менеджера стандартному профилю требований.

Для качественной подготовки и проведения ЦО требуется группа профессиональных оценщиков высокой квалификации. Подготовительные работы занимают достаточно много времени.

На этапе определения критериев оценки важно, чтобы для каждой должности была разработана модель компетенций.

При этом каждая компетенция оценивается по набору поведенческих индикаторов, которые группируются в блоки.

Уровень развития компетенции (например, «высокая персональная самостоятельность и ответственность» для руководителя отдела закупок) оценивается по шкале — как правило, пятибалльной. Для того чтобы оценить, насколько хорошо/плохо это для конкретной должности, необходимо разработать корпоративные «критерии успешности».

Очевидно, что не существует единой «типовой» модели менеджера, поскольку условия его успешности в конкретной компании зависят от многих факторов — оргструктуры, сферы деятельности, функциональных обязанностей, особенностей корпоративной культуры и т. д.

Для того чтобы разработать профиль должности или модель компетенций, следует для начала выделить и точно описать каждую из компетенций, которые требуются для эффективной деятельности. Компетенции и поведенческие индикаторы должны определяться четко и лаконично; индикаторы должны быть основаны на поведенческих проявлениях. Кроме того, модель компетенций должна быть проста в использовании.

Если технология оценки выстраивается на основе взаимодополняющих методик и упражнений (деловые игры, бизнес-стимуляции, кейсы, тесты, личностные стандартизированные опросники, различные виды интервью, наблюдение на рабочем месте, метод оценки «360°» и др.), которые позволяют повысить достоверность полученной информации по каждому из критериев, то формируется непротиворечивая и динамичная процедура оценки.

Приведем пример одного из проектов по разработке и внедрению системы оценки менеджеров. Цель проекта — увязать отдельные направления HR-работы в единый процесс кадровой логистики. Перед разработчиками стояли следующие задачи:

- оценить уровень сформированности ключевых компетенций, а также профессионально важных личностных особенностей (которые способствуют или препятствуют эффективному выполнению должностных функций) руководителей и менеджеров кадрового резерва;

- оценить управленческий потенциал сотрудников;

- выявить способности к управленческой деятельности.

В качестве базовой была выбрана технология ЦО. Определены ключевые компетенции менеджеров:

- организация и планирование;

- открытость новому;

- ориентация на результат;

- способность работать в команде;

- способность к развитию и личностному росту;

- коммуникативная компетентность;

- приверженность компании;

- стратегическое мышление;

- мотивация достижения;

- лидерство;

- гибкость.

Далее была разработана система оценки уровней развития компетенций. Каждой компетенции были сопоставлены индикаторы и шкала оценки в баллах (таблица 6).

Кроме того, были определены личностные качества, желательные для занимающих ту или иную управленческую должность людей.

Таблица 6 - Оценка уровня компетентности ОАО Санаторий «Родник»

Уровень	Балл	Описание соответствия профессиональных навыков оцениваемого сотрудника определенного уровня
3	10 9	Транслируемая компетенция. Компетенция развита в полной мере, сотрудник реализует ее в профессиональной деятельности, способствует ее развитию у подчиненных и коллег
2	8 7 6	Компетенция развита. Компетенция развита в достаточной степени, сотрудник эффективно использует ее в профессиональной деятельности, проявляет активность и инициативу в ее развитии
1	5 4 3	Компетенция развита не полностью. Сотрудник признает значимость данной компетенции, частично реализует ее в профессиональной деятельности, не всегда активен в ее развитии
0	2 1	Компетенция не развита. Сотрудник не реализует данную компетенцию в профессиональной деятельности и не проявляет интереса к ее развитию

Для любого человека, занимающего руководящую должность, важна мотивация достижения успеха, высокая самооценка, ответственность, активность, инициативность, целеустремленность.

Таблица 7 - Индикаторы для оценки компетенции «стратегическое мышление» персонала в ОАО Санаторий «Родник»

Уровень	Балл	Описание соответствия стратегического мышления оцениваемого сотрудника определенного уровня
3	10 9	Планирование деятельности носит системный и научно-обоснованный характер. Деятельность организована исходя из перспектив и ограничений развития бизнеса. В процесс принятия решений вовлекаются подчиненные и коллеги
2	8 7 6	Сотрудник планирует развитие подразделения с учетом имеющихся возможностей и ресурсов. Прогнозирует и учитывает внутренние и внешние условия, направления развития бизнеса. Предвидит результаты и последствия деятельности в рамках как своего подразделения, так и компании в целом
1	5 4 3	Сотрудник понимает место и роль своего подразделения в структуре компании Осознает влияние результатов его работы на результаты работы других подразделений. При планировании испытывает определенные сложности, не может выделить главные направления развития
0	2 1	Сотрудник не обладает стратегическим мышлением. Ориентирован на постановку краткосрочных целей и решение оперативных задач подразделения

Не все профессиональные и личностные качества можно оценить с помощью интервью по компетенциям, поэтому было принято решение проводить профессиональное и психологическое тестирование. Для этого используются следующие методики:

- CPI — калифорнийский многофакторный личностный опросник;
- PF-16 — 16-факторный личностный опросник Р. Кеттела (Raymond B. Cattell);
- КОТ — тест для оценки умения обрабатывать информацию;
- УСК — тест для проверки уровня субъективного контроля;
- методика К. Томаса (Kenneth W. Thomas) «Стратегия поведения в конфликтных ситуациях»;
- методика интерперсональной диагностики Т. Лири (Timothy Leary);
- методика А. А. Реана — тест для оценки доминирующего типа мотивации.

В управлении персоналом ОАО Санаторий «Родник» применяются следующие группы методов:

Административно - организационные методы управления:

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

Экономические методы управления:

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

Социально-психологические методы управления:

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной

рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

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

Заработная плата работников складывается из:

- должностного оклада,
- доплат,
- премий.

Заработная плата выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца. Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом: Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором предприятия на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

– повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

– сдельная оплата труда за фактически выполненную работу. К должностным окладам работников предприятия установлены следующие доплаты:

– доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

– доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

– доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

– доплата за руководство отделом;

– доплата за сверхурочную работу;

– доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией санатория в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для предприятия, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Размер премии составляет:

– для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка;

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

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба санаторию или нанесение вреда его деловой репутации;
- нарушение технологической дисциплины;
- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил
 - противопожарной безопасности;
 - при оценке "удовлетворительно".

Конкретный размер снижения премии определяется Генеральным директором предприятия (в отношении рабочих - начальниками отделов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- совершение прогула,
- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения,
- распитие спиртных напитков на территории предприятия,
- совершения хищения имущества предприятия.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе. Премирование рабочих

(депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников отделов.

Премирование руководителей, специалистов и служащих ОАО Санаторий «Родник» производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа Генерального директора предприятия, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания.

Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения - премия за данный период не начисляется.

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

Таким образом, управление персоналом предприятия ОАО Санаторий «Родник» осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые в ОАО Санаторий «Родник» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов партисипативного

управления, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении.

Типичные ситуации, при которых системы мотивирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока: выплата «премий-призов», гарантированные премии, установление недостижимых бонусов и премирование за чужую работу. Рассмотрим подробнее каждую из этих групп.

Выплата «премии-приза».

Использование «премий-призов» часто встречается в санаторно-курортной отрасли в России. Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода.

Однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит. Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

Одна из задач системы мотивации — управление ожиданиями сотрудников ОАО Санаторий «Родник». Часто встречающаяся ошибка — сотрудники не понимают, как действует система мотивации, и что надо делать, чтобы получить премию. На практике известны случаи, когда расчет премии выполнялся с использованием логарифмов и интегральных вычислений. Очевидно, что менеджеру или сотруднику отдела сложно понять, как будет работать такая система премирования. Предложенная формула может быть справедливой и правильной, но не мотивирующей.

Гарантированные премии.

Ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для многих предприятий,

унаследовавших систему стимулирования с советских времен. Опросы, проведенные среди сотрудников предприятий, показали, что на вопрос о том, сколько они получают, большинство назвали размер заработной платы с учетом переменной части, а не оклад. Это означает, что существующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов. Премии они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Вместе с тем руководители предприятий не торопятся объединять переменную часть с окладом, поскольку не хотят терять инструмент наказания за возможные провинности. По законодательству работодатель не имеет права «урезать» оклад сотрудника, но вполне может лишить его премии. Подобные наказания чаще всего не носят системного характера и, следовательно, не имеют ничего общего с мотивированием.

На основе проведенного анализа организационно – хозяйственной деятельности ОАО Санаторий «Родник» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом.

Преимущества системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник»:

1. Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;
2. При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;
3. Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;
4. Учет мнений персонала.

В процессе проведенного анализа системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник» были выявлены следующие недостатки:

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

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом санатория. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности санатория.

Отсутствие четкой кадровой политики.

Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

Отсутствие долгосрочного планирования.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Отсутствие кадрового резерва.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности санатория в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Возрастной ценз.

Возрастной ценз, конечно, имеет ряд плюсов (энергичность, меньше подвержены заболеваниям, не состоящие в браке) и ряд минусов. Такой отбор отсеивает более опытных претендентов. Образование и компетентность зачастую не могут заменить опыт.

Выводы по второй главе.

В данной главе был проведен анализ предприятия санаторно-курортной сферы ОАО Санаторий «Родник». Система управления персоналом на предприятии ОАО Санаторий «Родник» считается эффективной, сочетая в себе как мотивационные методы, так и строгую дисциплину, в совместном содействии которые приводят к получению прибыли минимальными затратами. На рассматриваемом предприятии применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность. Система дополнительных стимулов достаточно развита на предприятии.

В процессе проведенного анализа системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник» были выявлены преимущества и недостатки.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО САНАТОРИЙ «РОДНИК»

Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ОАО Санаторий «Родник»

В целях повышения эффективности управления персоналом ОАО Санаторий «Родник» рекомендуется внедрение кадрового планирования.

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

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование в организации должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Цели и задачи кадрового планирования укрупнено можно представить в виде схемы, представленной на рис. 6.



Рисунок 6 - Цели и задачи кадрового планирования в организации

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

Структура рекомендуемого типового оперативного плана работы с персоналом в ОАО Санаторий «Родник» представлена на рис. 7.

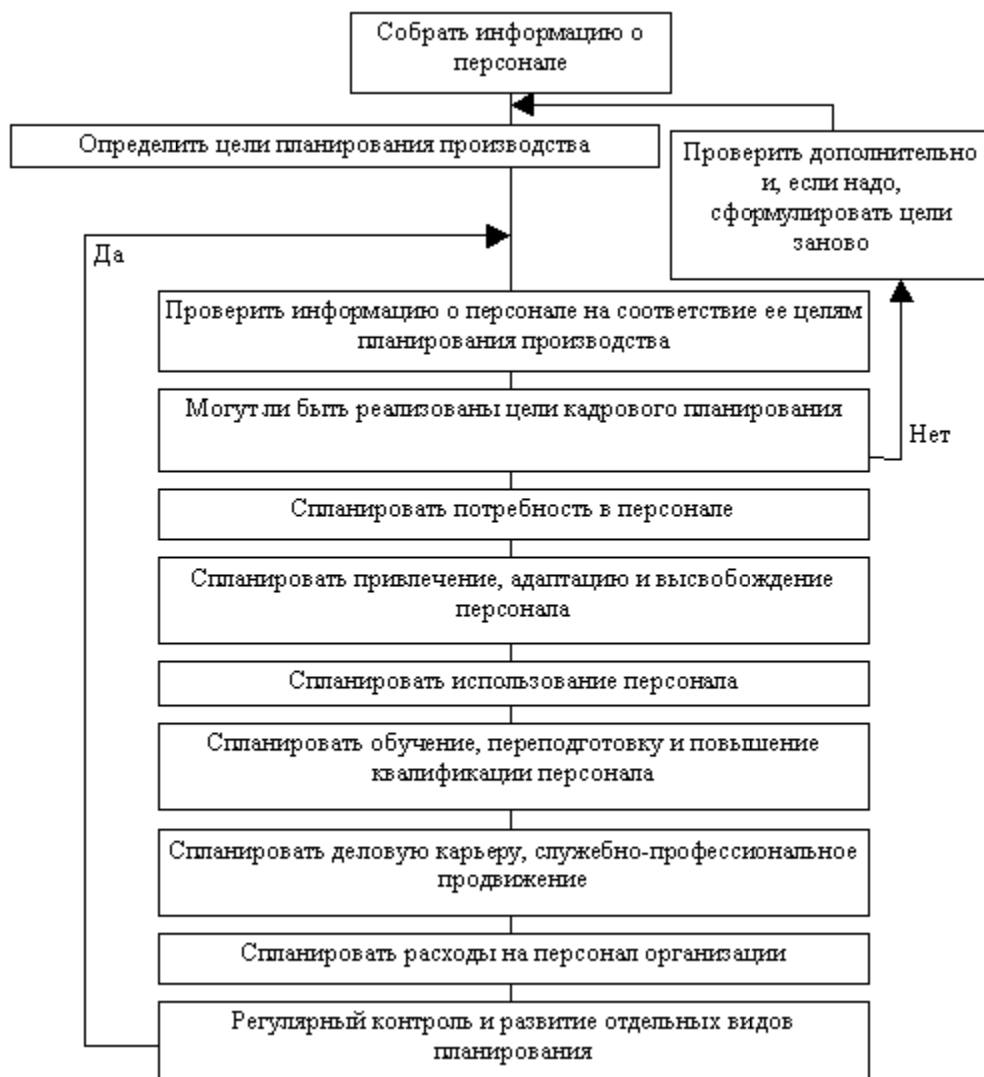


Рисунок 7 - Структура типового оперативного плана работы с персоналом организации

Для его разработки необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);
- данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);
- текучесть кадров;
- потери времени в результате простоев, по болезни;

- данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);

- заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

- данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию. Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования.

Структурные мероприятия для системы управления персоналом санатория «Родник»:

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

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

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

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

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

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

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

Мероприятия по стимулированию персонала санатория «Родник».

Изучение практической деятельности ОАО Санаторий «Родник» позволяет выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;
- заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;
- отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;
- соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успехе санатория и разумным жизненным расходам;
- ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;
- принцип материального стимулирования распространяется на всех работников гостиницы и носит постоянный характер;
- жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок результатов работы для каждого работника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы;
- каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;
- не должно быть никаких выплат, независимых от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;
- плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом;
- никогда нельзя наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен;
- в санатории «Родник» не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

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

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

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

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

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

Коммуникационные мероприятия для совершенствования системы управления персоналом санатория «Родник»:

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

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

Формальные мероприятия для совершенствования системы управления персоналом санатория «Родник»:

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

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

Психологические мероприятия для совершенствования системы управления персоналом санатория «Родник»:

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

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

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

Выше изложенный проект позволит с самого начального периода адаптации сотрудников донести до них нужные нормы и правила, цели и миссии компании, а так же озвучить открыто и гласно критерии и нормы

производственной успешности, что существенно повысит производительность труда, мотивацию и адаптацию персонала, а также снизит возможный уровень недовольства клиентов и производственных конфликтов в коллективе.

Обучение, повышение квалификации и аттестация сотрудников санатория «Родник».

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

Система непрерывности включает такие уровни подготовки, как:

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

Непрерывность обучения обеспечивается обязательностью прохождения всех ступеней и уровней подготовки. При этом каждая ступень для учащихся завершается получением диплома с указанием полученной специализации. Последовательность обучения достигается обязательным

освоением специальности поэтапно (по ступеням). Невозможно перескочить через ступень обучения.

3.2 Эффективность разработанных мероприятий

Важнейшей характеристикой состояния кадров на предприятии является их динамика которая учитывается с помощью следующих показателей:

- 1) количество работников на начало и конец года (среднесписочная численность);
- 2) общее число уволенных (поступивших).

Коэффициент текучести рассчитывается по следующей формуле:

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

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

P_o – среднесписочная численность работников.

Используя формулу, была рассчитана текучесть кадров в ОАО Санаторий «Родник» период 2018-2020 гг. (табл.8.).

Таблица 8 - Анализ текучести кадров в санатории «Родник»

Показатель	2018	2019	2020
Списочная численность на начало года	252	271	254
Списочная численность на конец года	292	308	296
Число уволенных и принятых за период	40	37	42
Коэффициент текучести кадров, %	13,69	12,01	14,18

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

поощрения или наказания работника.

Рассмотрим подробнее последнюю рекомендацию. Аттестация включает в себя несколько этапов: подготовку пакета необходимых документов по аттестуемым работникам; проведение аттестации; использование результатов аттестации. Аттестационная оценка несет в себе элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения работника. Уровень профессиональной подготовки и компетентности может быть проверен с помощью специально разработанного теста, включающего в себя как вопросы, отражающие содержание работы сотрудников, так и вопросы, проверяющие общий уровень образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления. Цель аттестации – выявить сильные и слабые стороны в действиях работника. Слабые стороны можно усилить, а сильные поддержать с помощью рекомендаций аттестационной комиссии. Анкета является главным документом аттестационной комиссии и включает 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включает семь сравнительных характеристик по признаку «от отличного к плохому». Из которых необходимо выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивая характеристикам баллы от 7 до 1 и, суммируя их по всем вопросам, можно получить суммарные балльные оценки аттестуемых. В свою очередь, балльные оценки можно сгруппировать по известным качественным оценкам:

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

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

отлично – достоин повышения;

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

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

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

Мероприятия по устранению проблем при организации управления персоналом в ОАО Санаторий «Родник» необходимо рассмотреть с помощью теории К. Левина «Анализ поля сил».

Потенциальные движущие силы:

1. Неиспользованные возможности.

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

2. Желание персонала.

Некоторые сотрудники имеют желание повысить свою квалификацию.

Движущие силы:

1. Повышение эффективности использования трудового потенциала.

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

2. Необходимость оценки соответствия персонала занимаемым должностям.

В результате влияния внешних факторов, а именно конкуренции,

необходимо повышать качество обслуживания, внедрять новые технологии, вводить дополнительные услуги. Если не делать опоры на переподготовку кадров, значит потерять постоянных покупателей.

3. Рост творческой активности.

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

4. Укрепление дисциплины.

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

Сдерживающие силы:

1. Неправильное понимание.

2. Низкая степень доверия к нововведениям. Боязнь новой ответственности

3. Неуверенность.

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

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

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

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

Рынок. Руководители должны постоянно следить за рынком, проводить

анализ рынка, для того, что бы быть в курсе происходящих изменений вне организации и предвидеть то, что может оказать влияние на их рынок.

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

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

СТЭП – факторы:

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

Технологические факторы. ОАО Санаторий «Родник» старается идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность его работы. При аттестации могут быть выявлены «слабые стороны» сотрудников, а при необходимости предоставлена возможность повысить квалификацию.

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

Политические факторы. Отсутствие стабильности в политическом плане делают нестабильным и положение человека в обществе. Успешно

пройденная аттестация делает этого сотрудника довольно ценным работником.

Разработанные нами мероприятия для совершенствования системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник» являются эффективными, так как будут способствовать повышению производительности предприятия.

Экономическая эффективность данных предложений будет проявляться в:

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

Социальная эффективность мероприятий заключается в следующем:

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

Выводы по третьей главе.

В целях повышения эффективности управления персоналом ОАО Санаторий «Родник» рекомендуется внедрение кадрового планирования в следующих мероприятиях:

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

В управлении компанией у руководства на данном этапе развития экономики одной из важных проблем является проблема в области работы с персоналом.

В дипломной работе проанализировано состояние системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник» на сегодняшний день. Изучена структура сотрудников по полу, возрасту, уровню образования, также проанализировано движение кадров на предприятии за последние 3 года.

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

Нами был проведен анализ предприятия санаторно-курортной сферы ОАО Санаторий «Родник». Система управления персоналом на предприятии санатория считается эффективной, сочетая в себе как мотивационные методы, так и строгую дисциплину, в совместном содействии которые приводят к получению прибыли минимальными затратами. На рассматриваемом предприятии применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность. Система дополнительных стимулов достаточно развита на предприятии.

Согласно данным исследования предприятие в 2019 году наблюдается уменьшение среднесписочной численности работников. Так в 2020 году численность снизилась на 12 человек, это связано с тем, что в 2019 году уменьшилась производительность ОАО «Санаторий «Родник».

Среднемесячная заработная плата в течение 2012 – 2013 гг. также увеличилась, достигнув к концу периода уровня 12500 рублей. Средний темп роста по заработной плате составил 1,14.

Доля работников в возрасте свыше 35 лет невелика. Это является типичным для возрастной структуры персонала предприятия гостиничного и санаторно-курортного предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика направлена на омоложение персонала.

На основе проведенного анализа существующей системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом.

Преимущества системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник»:

1. Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;
2. При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;
3. Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;
4. Учет мнений персонала.

В процессе проведенного анализа системы управления персоналом

ОАО Санаторий «Родник» были выявлены следующие недостатки:

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

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом санатория.

В целях совершенствования системы управления персоналом ОАО Санаторий «Родник» рекомендуется внедрение кадрового планирования в следующих мероприятиях:

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

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 №197 ФЗ [принят Гос. Думой Фед. Собр. РФ 21.12.2001] (ред. от 09.03.2021)
2. Абрамов, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие / В.В. Абрамов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 544с.
3. Армстронг, Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» / Майкл Армстронг. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2018. - 512с.
4. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: ЮНИТИ, 2020.– 560 с.
5. Виноградов, П.А. Менеджмент туризма: основы менеджмента. Учебник / П.А. Виноградов, В.А. Квартальнов, И.В. Зорин. – М.: Финансы и статистика, 2019.– 227с.
6. Волошин, Н.И. Менеджмент туризма: туризм, как объект управления: Учебник / Н.И.Волошин, Н.В.Исаева. – М.: Финансы и статистика, 2018. - 302 с.
7. Герчиков, И.Н. Менеджмент: Учебник 3-е изд. / И.Н. Герчиков. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 150с.
8. Гари, Деслер. Управление персоналом / Деслер Гари. – М.: «Издательство БИНОМ», 2017. - 432 с.
9. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2019. - 720с.
10. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулаков, С.А. Сухарев. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад. Екатеринбург: Деловая книга, 2018. - 232с.
11. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 2018. - 432 с.

12. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: 2019. - 416с.
13. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2020. - 415с.
14. Зорин, И.В. Менеджмент туризма: Туризм и отраслевые системы: Учебник / И.В. Зорин, А.И. Зорин, Г.А. Ирисова. – М.: Финансы и статистика, 2017. - 272с.
15. Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 327 с.
16. Кабинов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда / А.Я. Кабинов, Г.А. Мамедов-Заеде. – М.: «Экзамен», 2019. - 576с.
17. Капустин, В.П. Управленческое консультирование для руководителей / В.П. Капустин. – СПб.: «Издательский дом». «Бизнес-пресса», 2018. - 160с.
18. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2019.- 432 с.
19. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента -2-е изд. / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - СПб.: Издательство ОЛВИС, 2018. - 192с.
20. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. Учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2020. - 472с.
21. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2019. - 407с.
22. Козырев, В.М. Экономика туризма. Учебник / В.М. Козырев, И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. – М.: «Финансы и статистика», 2018. - 320с.
23. Лукичева, Л.И. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учеб. / Л.И. Лукичева, В.А. Квартальнов, В.А. Исаева – М.: Финансы и статистика, 2017. - 352с.
24. Морозов, Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов -2-е изд. / Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г. Городнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 471 с.

25. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Е.В. Маслов.-М.: 2018. - 312 с.
26. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. Пр. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт. – М.: Дело,2019. - 704с.
27. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Г. Медынский. – М.: ИНФРА–М, 2020. - 255с.
28. Моргунова, Ч.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Ч.Б.Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «ИНТЕЛ-Синтез», 2017. - 464с.
29. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.В.Музыченко. – М.: Изд. центр «Академия», 2017. – 528с.
30. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 2019. - 288с.
31. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник.-3-е изд. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М. 2017. - 558с.
32. Олифер, В.Г. Компьютерные сети. Принципы, технологии, протоколы: учебник./ В.Г. Олифер, Н.А.Олифер. - С.П.б.: Питер, 2018. - 672с.
33. Пилипенко, Н.Н. Основы менеджмента : Структурно-логические схемы / Н.Н. Пилипенко, Е.Л. Татарский. – М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2017. - 256с.
34. Пилипенко, Н.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.Н. Пилипенко, Е.Л.Татарский. – М.: Издательство - книготорговый центр «Маркетинг». ИНФРА-М, 2018. - 288с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета – опросник

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

5 – вполне удовлетворяет

4 – скорее удовлетворяет, чем нет

3 – не могу сказать, удовлетворяет или нет

2 – скорее не удовлетворяет

1 – совершенно не удовлетворяет

1. Размер заработной платы

2. Сам процесс выполняемой работы

3. Перспективы профессионального и служебного роста

4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем

5. Важность и ответственность выполняемой работы

6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)

7. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне

8. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей

9. То, насколько эффективно организована работа в целом

10. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе

11. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе

12. Режим работы

13. Соответствие работы вашим способностям

14. Работа как средство достижения успеха в жизни

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета-опрос о готовности специалиста к профессиональной деятельности в организации

Вопросы	кол-во ответов	процент
1. Как вы считаете, какими показателями и критериями определяется готовность специалиста к профессиональной деятельности в организации?		
настрой на освоение специальных знаний, обеспечивающих успех	4	50
освоение новых информационных технологий	0	0
увлеченность смыслом тур. профессии, желание работать в выбранной профессии	4	50
мотивация на достижение профессионализма	8	100
позитивная активная позиция, энтузиазм	0	0
коммуникационные навыки	5	62,5
Гибкость	0	0
Надежность	0	0
Ответственность	5	62,5
навыки ведения переговоров и урегулирование конфликтов	4	50
инициативность и предприимчивость	0	0
личностные особенности (привычки, терпение и др.)	3	37,5
целостное видение облика успешного профессионала	3	37,5
Грамотность	3	37,5
профессиональная внешность	1	12,5
умение говорить и убеждать	3	37,5
хорошее отношение к коллегам	3	37,5
профессиональная обучаемость и открытость	3	37,5
сочетанием в себе нескольких видов проф. компетентности (социальной, специальной, личностной, индивидуальной)	4	50
способность к командообразованию	1	12,5
творческий подход и нестандартные решения типовых задач	3	37,5
Мобильность	5	62,5
умение адаптироваться в любой общественной среде или обстановке	1	12,5
устойчивость к стрессовым ситуациям	3	37,5
умение устанавливать отношения с людьми: руководством, коллегами, партнерами, клиентами	5	62,5
Другое	0	0