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

Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»
Протокол №10 от «21» 06 2022 г.
и.о. заведующего кафедрой:
к.п.н., доцент
_____ Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»

профиль «Гостиничная деятельность»

Тема: «Особенности управления персоналом на предприятии санаторно-курортной сферы»

Выполнена:
студентом группы 17-ЗГД-А
_____ Снегиревой Олесей Сергеевной

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

Анапа 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….. 3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ СФЕРЫ…… 5
1.1 Сущность и основные понятия системы управления персоналом..... 5
1.2 Концепция системы управления персоналом и ее элементы …….. 15
1.3 Характеристика основных методов управления персоналом на предприятии санаторно-курортной сферы …… 22
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО «САНАТОРИЙ «НАДЕЖДА»……..... 35
2.1 Общая характеристика предприятия ЗАО «Санаторий «Надежда»...… 35
2.2 Анализ особенностей управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда»…….. 50
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО «САНАТОРИЙ «НАДЕЖДА»…… 59
3.1 Направления по совершенствованию управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда»..……....…..... 59
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий …… 68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...……..... 72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ…….. 75
ПРИЛОЖЕНИЕ А..... 80

ВВЕДЕНИЕ

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 систему управления персоналом.

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.

Успех работы предприятия санаторно-курортной сферы обеспечивают работники. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Объектом исследования является ЗАО «Санаторий «Надежда».

Предметом исследования является особенности управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда».

Цель исследования – на основе анализа разработать направления по совершенствованию управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда».

Задачи исследования:

1. Изучить управления персоналом на предприятии санаторно-курортной сферы.

3. Дать общую характеристику предприятия ЗАО «Санаторий «Надежда».

4. Провести анализ особенностей управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда».

5. Разработать направления по совершенствованию управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда».

6. Представить эффективность разработанных мероприятий.

Гипотеза исследования. Разработка направлений по совершенствованию управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда» 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 предприятия санаторно-курортной сферы ЗАО «Санаторий «Надежда», которое 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 предприятиях в процессе их дальнейшего совершенствования и развития.

Структура. Работа изложена на 78 страницах машинописного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, список использованных источников из 52 пунктов и литературы и приложения. Также в данной работе представлены 5 таблиц и 6 рисунков.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ СФЕРЫ

1.1 Сущность и основные понятия системы управления персоналом

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

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

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

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

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

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

1. Выработка научного фундамента для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда с установлением строгих правил для каждого движения, усовершенствование и стандартизация всех орудий и условий труда.

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

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

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

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

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

– отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;

– обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;

– систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности [24].

Становление классической (административной) школы связано с именем француза Анри Файоля (1841–1925 гг.). Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым

ведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель. Интересным представляется формулировка 14-ти принципов, при соблюдении которых возможно эффективное управление организацией:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Порядок. Всему свое место.

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

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

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

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

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

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

В 30-50-х гг. XX века на Западе получила распространение «неоклассическая» школа, возникшая в противовес классической. Ее назвали школой человеческих отношений, поскольку она стремилась дополнить деперсонализированные отношения, построенные на основе теории научного менеджмента, а также в соответствии с бюрократическими моделями

классической школы, концепцией сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Школа человеческих отношений акцентировала внимание на сложности проблемы человеческого фактора, разрешение которой является главной задачей управления персоналом.

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

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

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

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

формирует образ мышления, рассматривающий в единстве все явления внешней и внутренней среды.

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

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

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

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

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

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

Кроме того, математика и статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления

персоналом. Однако к концу 30-х годов в России исследования в области управления были практически свернуты.

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

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

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

С другой точки зрения, управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководителей и специалистов подразделений предприятий и организаций, включающая разработку кадровой политики, концепцию, принципы и методы управления персоналом на предприятии. В этом случае

управление персоналом является частью системы управления предприятием, направленной на планирование кадровой работы, разработку оперативных мер ее реализации, проведение маркетинга персонала и его оценки, определение кадрового потенциала и потребности в персонале, совершенствование систем учета и нормирования персонала.

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

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:

– определение общей стратеги;

– планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;

– привлечение, отбор и оценка персонала;

– повышение квалификации персонала и его переподготовка;

– система продвижения по службе (управление карьерой);

– высвобождение персонала;

– построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;

– политика заработной платы и социальных услуг;

– управление затратами на персонал [11].

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

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

Основными задачами, которые решает система управления персоналом, являются:

– обеспечение эффективной занятости персонала;

– создание привлекательных и безопасных условий труда;

– организация предпосылок для повышения квалификации и профессионального роста работников;

– разработка мер и критериев справедливой оценки профессиональных качеств персонала для установления достойной оплаты труда в соответствии с отдачей каждого конкретного работника

– организация оптимальных производственных отношений для простого и эффективного решения трудовых проблем;

– формирование социальной среды для работы и отдыха персонала.

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

1. Определение целей управления персоналом.

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

2. Формирование идеологии и принципов кадровой работы.

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

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

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

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

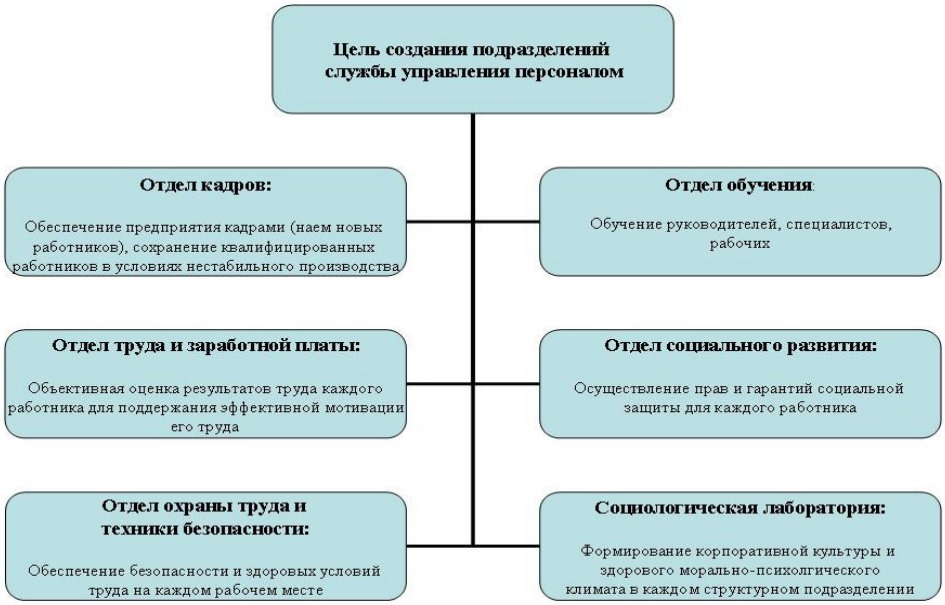

Рисунок 1 - Цель создания подразделений службы управления персоналом

В состав службы управления персоналом могут входить такие подразделения, как: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления. Каждый из вышеперечисленных отделов решает свои цели и задачи. Однако, рассматривая общее развитие российского бизнеса как внедрение отработанных и проверенных практикой и временем западных технологий менеджмента, можно отметить, что в ресторанном бизнесе решение вопросов, связанных с управлением и персональным менеджментом, чаще всего, является прерогативой первых лиц, руководителей-администраторов, но не специалистов-профессионалов [18].

1.2 Концепция системы управления персоналом и ее элементы

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

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

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к

формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

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

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

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

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

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

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

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

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

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

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

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

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

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

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

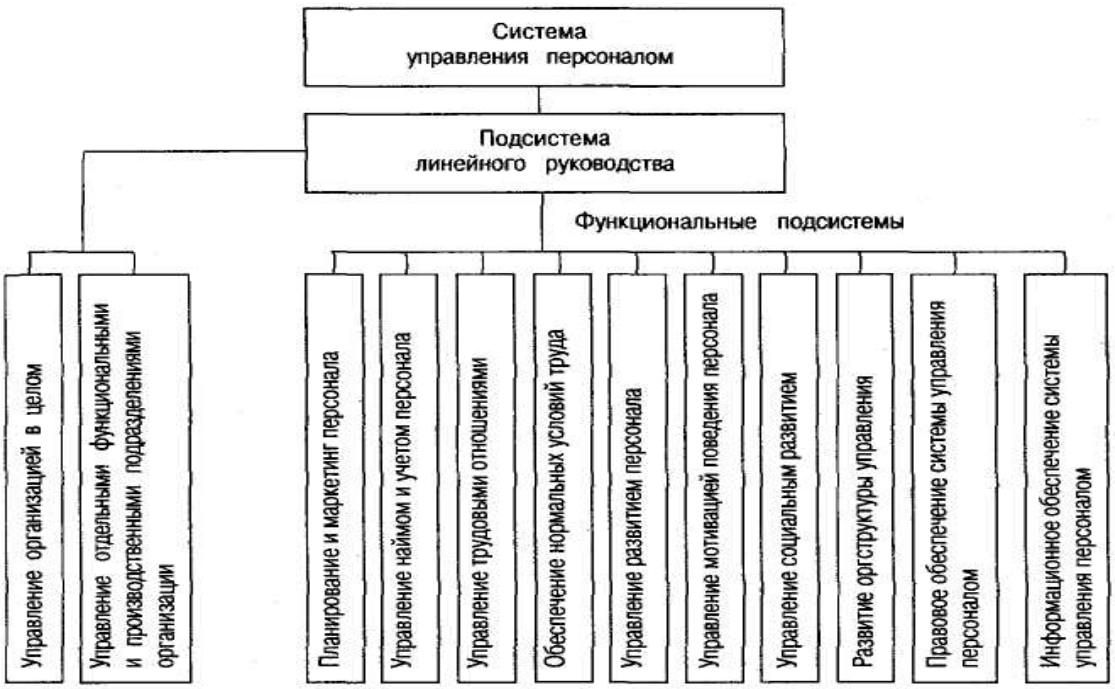

Рисунок 2 - Состав подсистем системы управления персоналом организации

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

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

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

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

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

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и

адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

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

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

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

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

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности [19].

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

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

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

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения

(педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию [21].

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

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

1.3 Характеристика основных методов управления персоналом на предприятии санаторно-курортной сферы

Реализация различных функций и принципов управления на предприятии санаторно-курортной сферы осуществляется путем применения различных методов.

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

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

По сути, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения цели организации выступают как

методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Поэтому их следует интерпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленное воздействие на управляемые объекты, в качестве которых выступают предприятия, организации, объединения и трудовые коллективы.

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

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

Содержание – специфика приемов и способов воздействия.

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

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

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

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

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

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

Организационно-административный метод оказывает прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и так далее. Он призван обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Этот метод регламентируется правовыми актами

трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

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

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные (консультация, компромисс);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение) [13].

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

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

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения,

неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

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

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

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

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

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

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме –

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

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

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечивать необходимые социально-экономические предпосылки

реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом.

Применение стабильных нормативов позволяет улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных экономических и социальных задач. То есть после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчисления от доходов в бюджет и отчислений органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда.

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

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

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

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

Используя личную экономическую заинтересованность можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной организацией. Конкретный набор с содержанием рычагов экономического воздействия определяется спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

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

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

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные

формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение, как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы, обряды [22].

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

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

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

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

Организация самоуправляема частично в том случае, если она представляет собой объект (элемент, звено, подсистему) в более сложной иерархической структуре (ряд предприятий и фирм входят в состав ОАО).

Степень такой самоуправляемости определяется мерой централизации (децентрализации) или соотношением между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы.

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами, кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений. С одной стороны оно предполагает определенную самостоятельность организационно-хозяйственных звеньев организации по отношению к высшим органам управления, то есть наделение правами принимать самостоятельные решения по ряду вопросов, а с другой стороны полная самостоятельность обеспечивает объекту управления полноту власти принимать решения по мере необходимости и выполнять его. Все зависит от уровня и форм производственной демократии.

Основными формами такой демократии являются:

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

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

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

- самоуправление – право как на прямое управление предприятием по главным направлениям на основе принципа «один человек – один голос», так

и на косвенное (через избранных представителей) – по всем отдельным (неглавным) вопросам. В этом случае высшим органом управления становится общее собрание всех работников фирмы, а исполнительная власть делегируется администрацией [13].

Коллективное самоуправление развивается с большим трудом. Наряду с общими причинами торможения процесса (инерция, администрирование, старые методы руководства) существуют и причины внутри трудовых коллективов (разная квалификация, конфликтность, профессиональная пригодность). Кроме того, в действительности сложно определить соотношение между самостоятельностью и самоуправлением. Данные понятия не тождественны. За термином самостоятельность скрываются неоднозначные, разнородные экономические явления.

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

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

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО «САНАТОРИЙ «НАДЕЖДА»

2.1 Общая характеристика предприятия ЗАО «Санаторий «Надежда»

Санаторий «Надежда» - расположен в центре города, одновременно может принять около одной тысячи двести человек. Здесь отдыхают и лечатся родители с детьми старше четырех лет. В санаторий «Надежда» можно приехать на 12,18,21,24 дня.

ЗАО «Санаторий «Надежда» - это предприятие, действующее на основании Устава и Учредительских документов, оно является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное количество долей. Размер уставного капитала составляет 3 млн.рублей.

Для достижения своих целей ЗАО «Санаторий «Надежда» обеспечивает:

- планирование своей деятельности и определение перспектив развития, исходя из необходимости экономического и социального развития общества, повышения эффективности использования имущества и финансовых средств, осуществляет единую кадровую политику в сфере подбора, расстановки, подготовки и повышения квалификации персонала;
- организацию надлежащих расчетов с покупателями его продукции, а также расчетов Общества по своим обязательствам;
- совершенствование форм управления и методов хозяйствования;
- создание безопасных условий труда, соблюдение в хозяйственной деятельности норм, правил и инструкций по охране труда и технике безопасности;
- социально-экономическое развитие трудового коллектива, укрепление материальной базы и социальной сферы;

- правовое обеспечение всех видов деятельности, защиту прав и законных интересов Общества.

Санаторий «Надежда» приобрел лицензию на медицинскую деятельность сроком на три года. Порядок и условия предоставления населению платной профилактической, лечебно-диагностической и реабилитационной помощи осуществляется согласно Правил предоставления платных медицинских услуг, утвержденными постановлением Правительства РФ от 13 января 1996 г. № 27.

В санаторно-курортном лечении врачи используют в первую очередь уникальные природные возможности курорта: климатолечение, грязелечение, водолечение, ампелотерапию (лечение виноградом).

Широкий диапазон физиотерапевтического лечения: электро-, свето-, магнитотерапию, лазеротерапию, массаж, ЛФК, ингаляцию, а также нетрадиционные методы лечения: апитерапию, гирудотерапию, иглорефлесоксотерапию, мануальную терапию, ванны с лечебными травами в сочетании с мыльным массажем.

В санатории работают высококвалифицированные врачи - педиатры, психолог, психотерапевт, невропатолог, эндокринолог, алерго-дерматолог, гомеопат, отоларинголог, аллерголог и специалисты по нетрадиционной медицине.

При санатории «Надежда» открыто специализированное эндокринологическое отделение, в котором проводится лечение больных сахарным диабетом. Проводится коррекция доз инсулина, терапия осложнений сахарного диабета, физиотерапевтические процедуры - массаж, ЛФК, сауна.

В санатории все предусмотрено для семейного отдыха: есть игровые комнаты, детская и спортивная площадки, кукольный театр. Работает школа для учащихся 1-9 классов.

Показания для направления в санаторий «Надежда»:

- болезни эндокринной системы и нарушения обмена веществ (сахарный диабет, ожирение);
- хронические заболевания органов дыхания нетуберкулезного характера;
- хронические заболевания верхних дыхательных путей;
- аллергические заболевания верхних дыхательных путей;
- бронхиальная астма (легкое течение);
- аллергические заболевания кожи;
- хронические заболевания опорно-двигательного аппарата и периферической нервной системы;
- хронические гинекологические заболевания;
- функциональные нарушения нервной системы (неврозы);
- болезни органов пищеварения;
- болезни сосудов;
- хронические заболевания мужской половой сферы.

Плавательный бассейн с минеральной водой и мини-аквапарк «Осьминожек» - излюбленное место отдыха и лечения всех отдыхающих. В столовой санатория организовано 4-х, 5-ти и 6-ти разовое и диетическое питание в зависимости от профиля лечения. Истинные гурманы и любители стильных заведений могут великолепно отдохнуть в самом популярном в Анапе пабе «Святоша Вилли».

Лечебный песчаный пляж находится в 10 минутах ходьбы от здравницы рядом с городским аквапарком. Санатория предлагает разнообразный досуг: знакомит с достопримечательностями Анапы и Краснодарского края, предлагает многочисленные экскурсии, посещение дельфинарий, предлагает совершить морские прогулы.

В рекламных проспектах по лечению и отдыху в санатории «Надежда» представляется следующая краткая характеристика предлагаемого санаторно-курортного продукта. Загрузка отдыхающими в санатории по году составляет чуть более 84%.

Изучение внешней и внутренней среды предприятия.

Важным понятием в организационной структуре предприятия имеет влияние внешних факторов. Туризм рассматривается как открытая система, которая находится во взаимосвязи с внешним миром, представленным такими общественными системами, как экономика, экология, социальная среда, политика и технологии. Система самого туризма разделяется на две субсистемы: субъект управления туризмом и объект управления туризмом. Рассматривая влияние на туризм внешней среды, всегда следует иметь в виду, что оно не везде одинакова. Поэтому для менеджмента важно выявить наиболее существенные факторы внешнего воздействия и выработать эффективные способы реагирования на них.

Проводя определенные исследования внешней среды, влияющие на деятельность санатория «Надежда» в первую очередь надо отметить воздействие экономики. Так величина реального дохода населения воздействует на спрос на услуги предоставляемые санаторием. При увеличении реального дохода потребители получают в свое распоряжение больше денег. Если денег оказывается больше, чем это необходимо для финансирования жизнеобеспечения людей, то соответственно увеличивается спрос на приобретение санаторно-курортных путевок. Также необходимо отметить. Что основным мотивом привлекающим отдыхающих в санаторий «Надежда» является и состояние окружающей среды, т.е. экологическое состояние города-курорта Анапа. На сегодняшний день это положительный момент для всего курорта Анапа.

Функции управления - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы. Таким образом, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Следовательно, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно

получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение.

Принято считать, что в процессе управления выполняются четыре основные функции — планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из этих функций менеджмента важна для организации. Для ЗАО «Санаторий «Надежда» рассмотрим наиболее характерные функции - это функция планирования и функция организации. Функция планирования включает в себя:

- участие в разработке устанавливаемых управлениями туризма целей развития региона;
- текущий анализ конкурентоспособности места (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);
- разработку стратегии конкурентоспособности региона, его особой позиции;
- претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона - прежде всего оказание консультаций туристским предприятиям, проведение инновационного менеджмента.

Под планированием деятельности санатория понимается систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств, методов формирования, управления и развития предприятия. По существ, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели санатория и что должны делать его сотрудники, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться. В санатории «Надежда» ежегодно составляется план социально-экономического развития санатория на каждый планируемый год работы и конкретно по организации курортного сезона.

При разработке организационных функций в санатории «Надежда» придерживаются основных принципов, которые включают в себя следующее:

- определение и детализация целей санатория, которые были выявлены в ходе планирования;
- определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая;
- четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет);
- единство цели — каждый сотрудник санатория работает на общее благо, т.е. никто не должен работать против целей организации;
- размах контроля, или размах менеджмента - каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников.

В санатории «Надежда», как и в других санаторных учреждения курорта Анапа существуют серьезные проблемы здравоохранения в условиях политических, экономических и социальных потрясений приводят к тому, что все чаще человек только на курорте во время отдыха может заняться собственным здоровьем.

Анапа признана временем и является достойным звеном российского курортно-рекреационного бизнеса, но для успешного функционирования необходимы три условия: инфраструктура, кадры и медицинские технологии. Из них кадровая проблема является в настоящее время самой сложной составляющей.

Культура обслуживания – это организационная культура, направленная на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений. Культура

обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой поощрения персонала обслуживания и рядом других мероприятий.

Культура обслуживания вырабатывается каждым предприятием. Так в санатории «Надежда», проявление высокой культуры обслуживания определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой ситуации и что от него ожидают клиенты и руководство, а также тем, что высокая культура делает всех работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своему предприятию. Работать в санатории «Надежда» престижно, а для поддержания этого престижа направленный целый ряд мероприятий по выработки своего стиля обслуживания клиентов. Персонал санатория имеет твердые представления о нравственных требованиях, предъявляемых к их профессии. Этим критерием обычно руководствуются при подборе и расстановке кадров, что особенно относится к администраторам, менеджерам по расселению и эвакуации отдыхающих. Важное значение имеет и культура обслуживания пациентов со стороны медицинского персонала санатория, для этого важное значение уделяется коммуникативным способностям. Особое место в работе санатория занимает этическая сторона обслуживания. Высока этическая культура - обязательная черта каждого работника санатория «Надежда». Это первейшее нравственное требование. Грубость, бестактность, пренебрежительное отношение к людям нетерпимы в любой сфере трудовой деятельности, но в сфере услуг они недопустимы.

Развитие высокой культуры обслуживания, ориентированной на запросы клиентов, имеет первостепенное значение в деятельности санатория. Независимо от используемого метода обслуживания все работники санатория «Надежда» руководствуются определенными правилами, направленными на создание у гостя максимального чувства комфорта. При приеме на работу в санаторий, важным условием перед работниками ставится задача, что в качестве основного правила обслуживания следует усвоить то, что по отношению ко всем без исключения гостям персонал санатория должен быть

безукоризненно вежлив, внимателен и тактичен. Гости практически всегда должны видеть обслуживающий персонал, но никогда (за редким исключением) не должны слышать из разговоров между собой. Чтобы обслуживание было действительно культурным, недостаточно иметь современное красивое предприятие с техническим новейшим медицинским оборудованием, высоко комфортабельными номерами. Важно располагать квалифицированными, знающими свое дело кадрами.

Приоритетом санаторно-курортного предприятия «Санаторий «Надежда» является организация лечебного туризма в курортных условиях. В рамках туризма, включая лечебно-оздоровительные туры, разработаны и реализуются «Праздничные» и «Свадебные» туры. Открыт и пользуется популярностью центр лечебной косметики, где выполняется комплекс лечебных процедур по путевкам «Красоты». Разработаны методики комплексной программы восстановления зрения по путевкам «Здоровые глаза». Высокая многопрофильная курортная медицина в санатории позволяет врачам активно заниматься научно-практической работой, что, безусловно, способствует росту профессиональной эрудиции каждого специалиста.

При найме подходящих людей на работу руководство санатория придерживается принципа, служащие должны быть способны к предоставлению услуг, обещанных клиенту. При приеме на работу во внимание берется анализ организационной структуры санатория.

Существуют две организационные структуры предприятий.

Обычная организационная структура, такую структуру имеют большинство предприятий.

Во главе такой организационной структуры находится руководство предприятием. При такой организационной структуре служащие, которые хотят преуспеть, больше всего обеспокоены тем как руководство оценит их работу.

Проблема такого типа организации предприятия состоит в том, что каждый сотрудник обеспокоен тем, как он выглядит перед начальником, и вся организация очень мало уделяет внимания клиенту. При такой структуре организации персонал работает так, чтобы был доволен хозяин.

Санаторно-курортное предприятие ЗАО «Санаторий «Надежда» можно отнести ко второму типу организационной структуры. Структура, ориентированная на обслуживание клиентов.

Данное предприятие обладает высокой культурой обслуживания, на первом месте всегда стоит клиент, а администрация и руководство — в самом низу организационной структуры.

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

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

Органами управления являются: - общее собрание акционеров; - совет директоров; генеральный директор; правление.

Органом контроля - является ревизионная комиссия.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления в ЗАО «Санаторий «Надежда».

Общее собрание акционеров проводится ежегодно в срок, определяемый решением Совета директоров.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью санатория и состоит из пяти членов. Члены Совета директоров ежегодно избираются общим собранием акционеров. В компетенцию Света директоров входит решение вопросов общего руководства.

Современная концепция маркетинга в туризме требует учета целостного и всеобъемлющего характера туристского бизнеса. Для

реализации такой концепции необходимо разработка механизма координации маркетинга различных организаций в сфере санаторно-курортной отрасли.

Рисунок 3 - Организационная структура управления ЗАО «Санаторий «Надежда»

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

Рассмотрим основные показатели финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Санаторий «Надежда» за 2019 – 2021 гг., представленной в таблице 1.

Таблица 1 – Основные показатели финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Санаторий «Надежда» за 2019 – 2021 гг.

Показатель	2019 г. тыс. руб.	2020 г. тыс. руб.	2021 г. тыс. руб.	Изменение (+/-) за 2019 – 2020 гг.	Изменение (+/-) за 2020 – 2021 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
Фондоемкость	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 1 видно, что выручка в 2020 году по сравнению с 2019 годом уменьшилась на 22,5% или 55 720 тыс. руб. В 2021 году выручка увеличилась на 33,1% или 63 742 тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2020 году составила 202 370 тыс. руб., это на 39 532 тыс. руб. меньше, чем в предыдущем году. В 2021 году себестоимость увеличилась на 44 598 тыс. руб., по сравнению с 2020 годом. Темп прироста составил 133,1%.

В 2020 году чистый убыток составил 7 142 тыс. руб. это на 7 236 тыс. руб. меньше, чем в 2019 году. В 2021 году чистая прибыль увеличилась на 11 691 тыс. руб.

В 2020 году прибыль от продаж снизилась на 16 188 тыс. руб. В 2021 году прибыль от продаж возросла и составила 9 213 тыс. руб.

В 2020 году наблюдается уменьшение среднесписочной численности работников. Так в 2021 году численность снизилась на 12 человек, это связано с тем, что в 2020 году уменьшилось клиентооборот ЗАО «Санаторий «Надежда».

Произошло изменение среднегодовых основных средств. Так в 2020 году произошло снижение оборотных средств на 1 403 тыс. руб. по сравнению с 2019 годом. В 2021 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 2020 году по сравнению с 2019 годом показатель снизился на 434,5тыс.руб.(29,63 %), в 2021 году также произошло снижение на 430тыс. руб. (41,67%).

На протяжении всего исследуемого периода показатель фондоотдачи снижается. Так в 2019 году он составил 4,08, в 2020 – 3,24, в 2021 - 3,09.

Фондоемкость в 2021 году составила 0,25, это 0,5 меньше, чем в 2020 году. Из этого можно сделать вывод, для получения дохода в 1 рубль в 2021 году использовалось капитала на 50 копеек больше, чем в 2020 году.

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 - ЗАО «Санаторий «Надежда» не имеет возможности, погасить свои текущие обязательства только за счет оборотных активов.

ЗАО «Санаторий «Надежда» 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 ЗАО «Санаторий «Надежда», следует сделать вывод о том, что в 2020 году все показатели имели отрицательные значения, это говорит о неэффективной финансовой деятельности компании, следовательно ведет к ухудшению финансовой стабильности. Однако в 2021 году все показатели возросли, что говорит об улучшении финансового состояния.

Рассмотрев общую динамику показателей финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Санаторий «Надежда» за 2019 - 2021 гг., можно сделать вывод, что в 2020 году замечается неэффективная деятельность организации, так как практически по всем показателям наблюдаются убытки.

В 2021 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 более глубокого анализа необходимо произвести SWOT-анализ ЗАО «Санаторий «Надежда» 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 2).

Таблица 2 – Матрица SWOT для ЗАО «Санаторий «Надежда»

	Возможности 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.	Угрозы – замедление ростарынка; – 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. высокая квалификация персонала; 3. хорошая репутация у покупателей; 4. преимущества в области конкуренции; 5. проверенный временем менеджмент; 6. 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 ЗАО «Санаторий «Надежда» являются:

– компетентность и профессионализм в оказании услуг;

– высокая квалификация персонала;

– хорошая репутация у клиентов;

– преимущества в области конкуренции;

– проверенный временем менеджмент;

– эффективный комплекс маркетинга.

Слабые стороны ЗАО «Санаторий «Надежда»:

– рост издержек;

– судебные тяжбы.

Возможностями, имеющимися со стороны внешней среды ЗАО «Санаторий «Надежда» 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 ЗАО «Санаторий «Надежда» необходимо постоянно наращивать свои конкурентные преимущества.

Проведя анализ конкурентной среды, можно сделать вывод о том, что ЗАО «Санаторий «Надежда» занимает лидирующие позиции среди

санаториев, расположенных в пределах городской черты, ориентированных на отдых и лечение взрослого населения, не имеющих бюджетного или иного финансирование, 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 ЗАО «Санаторий «Надежда» выступают:

- черноморская бухта с песчаным пляжем и чистой морской водой;
- мощная лечебная база;
- качество обслуживания;
- территориально расположение в центре города и развитая инфраструктура.

2.2 Анализ особенностей управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда»

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

Организационнаяструктура управления ЗАО «Санаторий «Надежда» построена по линейно-функциональному принципу.

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 3).

Таблица 3 - Показатели движения персонала в динамике

Показатель	2019 г. тыс. руб.	2020 г. тыс. руб.	2021 г. тыс. руб.	Отклонение (+/-) за 2019 – 2020 гг.	Отклонение (+/-) за 2020 – 2021 гг.
Среднесписочная численность работников, чел.	292	308	296	+ 16	- 12
Количество уволенных работников	14	29	11	+ 15	- 18
Количество принятых работников	30	17	13	- 13	- 4
Текучесть кадров (%)	4,7	9,4	3,7	+ 4,7	- 5,7

В 2020 году наблюдается уменьшение среднесписочной численности работников. Так в 2021 году численность снизилась на 12 человек, это связано с тем, что в 2020 году уменьшилась клиентооборот ЗАО «Санаторий «Надежда».

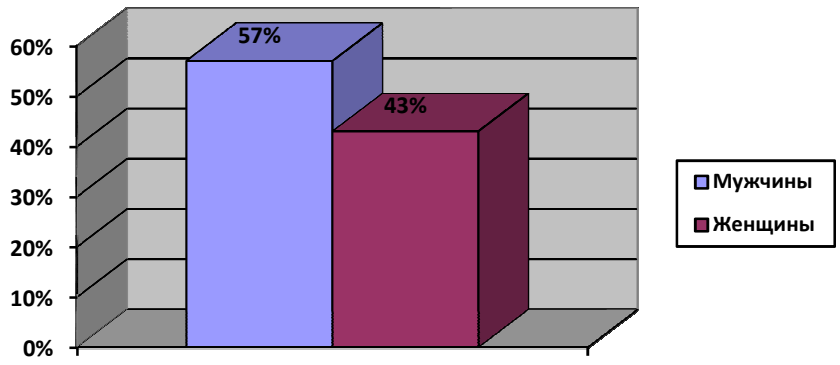

Рисунок 4 - Структура персонала ЗАО «Санаторий «Надежда» по половому признаку

Из рисунка 4 видно, что наибольшую долю в структуре персонал составляют мужчины-57 %, остальные 43% - это сотрудники женского пола. Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 5.

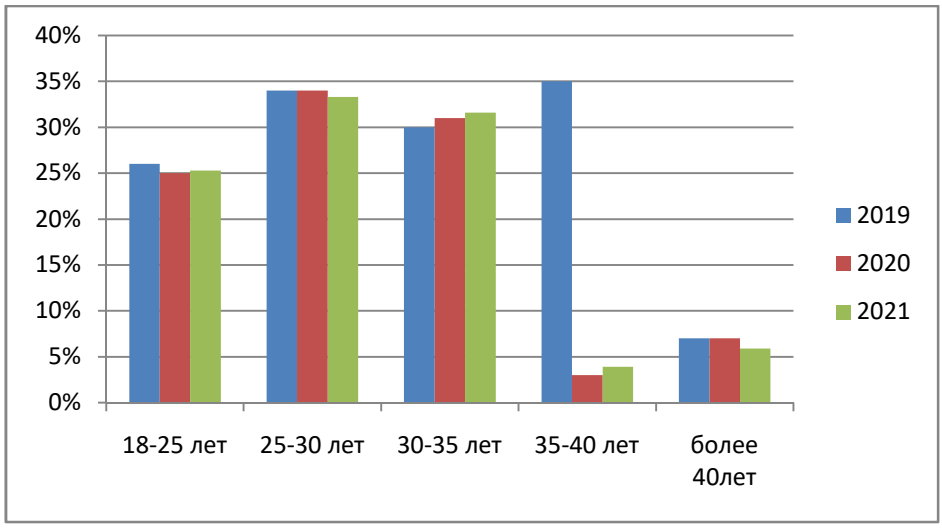

Рисунок 5 - Структура персонала ЗАО «Санаторий «Надежда» по возрасту

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 2019 – 2021 гг. также увеличилась, достигнув к концу периода уровня 22500 рублей. Средний темп роста по заработной плате составил 1,14.

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

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

– вышестоящее руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему (52 %);

– инициатива подчиненных руководителем не принимается (89 %);

– руководитель не любит критику и не старается скрыть это (47 %);

– руководитель единолично принимает решения или отменяет их (63 %);

– по отношению к подчиненным бывает нетактичным, а иногда даже грубым (36 %);

– руководитель умеет поддержать дисциплину и порядок (58%).

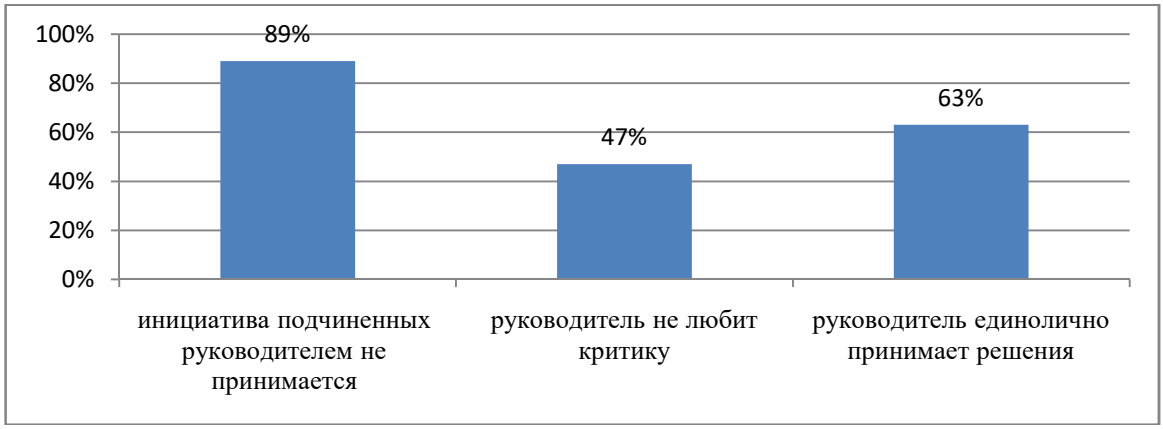

Рисунок 6 - Стиль руководства ЗАО «Санаторий «Надежда»

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

– старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами (47 %);

– решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе (84 %);

– если что-то не знает, не боится этого показать и обращается за помощью к специалистам (63 %).

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

Произведем анализ социально-психологического климата в организации.

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

- соответствие работы моим способностям (52 %);
- удобное время работы (36 %);
- хороший коллектив (26 %);
- возможность продвижения (11 %);
- хороший заработок (21 %).

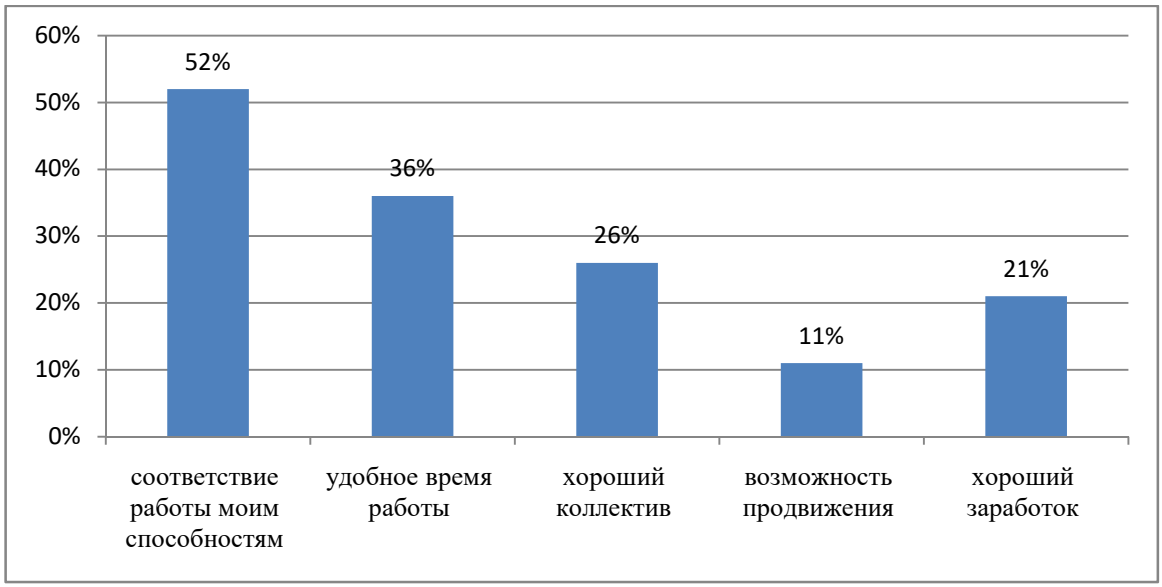

Рисунок 7 - «Что вы больше всего цените в своей работе?»

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

Анализируя отношение персонала к работе можно отметить следующие ключевые моменты:

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

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

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

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

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

Среди причин чувства неудовлетворенности в процессе производства выделяются:

– трудности с выполнением работы «так, как хочется» (31%);

– отсутствие поддержки руководства (23%).

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

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

– 18% - в другом месте лучше.

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

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

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

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

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

– коллектив не отличается большой сплоченностью, но и особой разобщенности нет (79 %);

– коллектив дружный, сплоченный (11 %);

– коллектив разбит на группировки (10 %).

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

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

Выводы по второй главе.

Исследовав ЗАО «Санаторий «Надежда», изучив его структуру, работу отделов, проведя сравнительный анализ полученных данных, можно сделать вывод:

Благодаря, проведенным исследованиям мы можем выявить положительные и отрицательные стороны системы управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда»:

1) Положительные стороны:

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

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

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

г) система обучения сотрудников;

д) возможность карьерного роста.

2) Отрицательные стороны:

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

б) увеличение затрат санатория и времени на обучение (т.к. нет определенной программы обучения и времени на поиск продуктивной и недорогой организации по обучению персонала руководство санатория

соглашается на предложения тренинговых компаний, которые изымают немалые суммы за свои услуги, но часто результат подводит ожидания);

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

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

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

2) Снижение уровня сервиса;

3) Жалобы на новых сотрудников со стороны вышестоящего руководства;

4) Жалобы со стороны гостей;

5) Страдают гости из-за неточного понимания их просьб;

6) Постоянные работники тратят много сил и времени на обучение и контроль, часто в ущерб своим прямым обязанностям;

7) Периодически происходит нарушение правил внутреннего распорядка новоиспеченными сотрудниками.

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

Чтобы ЗАО «Санаторий «Надежда» выйти на новый уровень необходимо усилить работу с кадрами. Чтобы стать лидирующим предприятием на рынке гостиничных услуг необходимо обратить внимание на отрицательные стороны системы управления персоналом и попытаться исправить все недостатки путем проведения различных мероприятий и изменений.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО «САНАТОРИЙ «НАДЕЖДА»

3.1 Направления по совершенствованию управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда»

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

На основе проведенного исследования и выявленных проблем можно сформулировать Направления совершенствования управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда (рис. 8).

Рисунок 8 - Направления совершенствования управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда»

Разработка мотивационного механизма.

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

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

1) Мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности;

2) Оценка удовлетворенности сотрудников от работы на предприятии;

3) Создание программ нематериального стимулирования (поздравления на праздники и дни рождения, организация корпоративов);

4) Работа с новыми сотрудниками в процессе привыкания к работе и с постоянными при возможном увольнении;

5) Составление рекомендаций по заработной плате и денежным поощрениям;

6) Гарантия продвижения по карьерной лестнице (для наиболее работоспособных и ответственных сотрудников).

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

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

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

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

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

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

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

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

Рассмотрим способ группировки персонала в ходе аттестации.

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

– уровень выполнения должностных обязанностей, результаты работы,

– факты, зафиксированные в кадровой справке,

– соответствие работника занимаемой должности по стажу и образованию на основе требований должностной инструкции.

По результатам оценки могут быть выставлены различные баллы и формируются пять групп работников.(Данные представлены ниже (табл. 4).

Таблица 4 - Рекомендуемый состав сотрудников ЗАО «Санаторий «Надежда» по итогам экспертной оценки эффективности труда в 2022 г

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

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

Также на менеджера по мотивации будет возложена функция управления карьерой наиболее перспективных сотрудников санатория. Определять планирование карьеры работника в компании необходимо как непрерывный процесс взаимоотношения сотрудника и организации, заключающийся в разработке и корректировке плана карьеры работника в организации и устремленный на достижение целей его карьеры, а со стороны санатория – на максимальное использование возможностей работника на улучшение эффективности его работы и организации в целом.

Составление плана карьерного роста сотрудника можно рассматривать как внутриорганизационный документ установленной формы, в котором фиксируется последовательность планируемых к занятию сотрудником должностей, а также мероприятий, направленных на усовершенствование его квалификационных, деловых и личностных преимуществ, необходимых для занятия данных должностей.

Основой организации управления карьерой является разрабатывание моделей замещения должностей, с использованием данных учета должностей, в том числе и тех, которые будут свободными на определенном этапе.

На основании этого, определяются перечни претендентов на подмену по каждой из должностей. Перечень претендентов подбирается с учетом естественной смены поколений. Перед назначением происходит подбор на конкурсной основе.

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

Внедрение сервисного принципа в управлении персоналом.

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

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

Остается фактом, что у большинства санаториев существуют проблемы с качеством обслуживания. Решить данную проблему возможно, сравнив результаты оценки удовлетворенности клиентов ЗАО «Санаторий «Надежда», выявленные при проведении анкетирования жильцов при выезде в специальных карточках гостя (Данные представлены ниже в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ удовлетворенности клиентов ЗАО «Санаторий «Надежда»

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

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

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

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

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

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

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

Разработка мер обслуживания предполагает:

1) Разработку методов внутреннего контроля и мотивации;

2) Разработку схемы процедуры идеального обслуживания гостя;

3) Обучение стандартным нормам поведения сотрудников ЗАО «Санаторий «Надежда».

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

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

Создание новой наиболее продуктивной системы обучения сотрудников.

Остается фактом, что огромное влияние на конкурентоспособность санатория оказывает состав сотрудников. Бурное развитие российского рынка гостиничных услуг привело к реформе ситуации на рынке трудовых ресурсов в этой сфере. Возросло количество потребителей единовременно с ужесточением конкуренции между предприятиями размещения, что привело

к росту спроса, как на высококвалифицированных опытных специалистов, так и на молодых работников. В это же время, перевернулась и ситуация на рынке услуг размещения и политика организаций в области управления кадрами. Состояние крупной организации дает возможность создать отлаженную модель приманивания молодых сотрудников, совершающую подбор, обучение и усовершенствование молодежи, а также обеспечение общей корпоративной культуры санатория.

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

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

В большинстве организаций, в том числе и в ЗАО «Санаторий «Надежда» на молодых сотрудников рассчитана определенная система обучения или стажировка, которая может длится несколько недель, и оканчивается сдачей внутреннего экзамена, в ходе которого новоиспеченный кандидат должен доказать свои технические способности, умения и коммуникации, навыки вести делопроизводство.

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

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

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

В свою очередь каждое направление делится на 2 этапа:

1) Начальный этап;
2) Повышение квалификации.

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

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

На этапе повышения квалификации санаторию не обойтись без помощи профессионалов. И снова нам не обойтись без менеджера по мотивации,

который обязан подыскать подходящую тренниговую компанию, которая изложит доступно и достоверно обо всех предоставляемых услугах, расценках, обоснует свои действия. Необходимо, чтобы специалисты правильно и понятно донесли информацию до сотрудников санатория и побудили к положительным действиям.

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

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

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

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Для осуществления первого мероприятия «Разработка мотивационного механизма, ориентированного на рынок» нам потребуется создать новую должность и добавить в численность сотрудников 1 человека (менеджер по мотивации). Предсказывается, что увеличение капиталооборота за счет мероприятия составит около 10%. Это скорее всего приведет к усилению конкурентоспособности и, как следствие, дохода и других показателей деятельности ЗАО «Санаторий «Надежда», расходы будут отнесены на себестоимость и фонд оплаты труда.

Расходы на данное мероприятие составят:

1) Поиск менеджера по мотивации через платную службу занятости - 18 тыс. руб.;

2) Годовой фонд оплаты труда должности менеджера по мотивации – 240 тыс. руб.;

3) Затраты на оборудование рабочего места – 30 тыс. руб.;

4) Годовые затраты на мониторинг рынка труда (мониторинг СМИ, Интернет-сайтов и прямое обращение к конкурентам с целью возможного трудоустройства) – 200 тыс. руб.;

5) Годовые расходы на составление анкет – 50 тыс. руб.;

6) Проведение аттестации – 40 тыс. руб. (2 раза в год по 20 тыс. руб.).

Итого: 578 тыс. руб.

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

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

Рассчитаем показатели, характеризующие эффективность системы управления персоналом после проведения мероприятия:

$$Э = \frac{П}{К}, \qquad (7)$$

где Э–эффективность мероприятия, П –прибыль, К – капитальные расходы на проведение данного мероприятия.

$$Э = \frac{6321820}{578000} = 11,$$

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

Претворение в жизнь мероприятия «Внедрение сервисного принципа в управлении персоналом» не требует увеличения численности персонала, если уже существует предложенная ранее должность менеджера по мотивации. По прогнозам предполагается, что увеличение товарооборота в итоге реализации

мероприятия составит 9% , это приведет к возрастанию дохода, повышению конкурентоспособности и других коэффициентов деятельности ЗАО «Санаторий «Надежда», расходы на проведение будут отнесены на себестоимость.

Расходы на реализацию данного мероприятия:

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

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

3) Стоимость обучения составит 50 тыс. руб.

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

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

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

Проведем расчет коэффициентов, определяющих эффективность системы управления персоналом после внедрения данного мероприятия:

$$Э = \frac{5689638}{170000} = 33$$

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

Примерные будущие основные результаты деятельности ЗАО «Санаторий «Надежда» до и после проведения инновационного обучения

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

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

Расчет эффективность проведения инновационного обучения:

$$Э = \frac{5057456}{300000} = 16$$

Следовательно, можно сделать вывод, что при внедрении вышеперечисленных мероприятий улучшения организации системы управления персоналом.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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.

Нами был проведен анализ деятельности ЗАО «Санаторий «Надежда». Организационнаяструктура управления ЗАО «Санаторий «Надежда» построена по линейно-функциональному принципу.

Рассмотрев показатели рентабельности ЗАО «Санаторий «Надежда», следует сделать вывод о том, что в 2020 году все показатели имели отрицательные значения, это говорит о неэффективной финансовой деятельности компании, следовательно ведет к ухудшению финансовой стабильности. Однако в 2021 году все показатели возросли, что говорит об улучшении финансового состояния.

Общая динамику показателей финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Санаторий «Надежда» за 2019 - 2021 гг., можно сделать вывод, что в

2020 году замечается неэффективная деятельность организации, так как практически по всем показателям наблюдаются убытки.

Проведя анализ конкурентной среды, пришли к выводу о том, что ЗАО «Санаторий «Надежда» занимает лидирующие позиции среди санаториев, расположенных в пределах городской черты, ориентированных на отдых и лечение взрослого населения, не имеющих бюджетного или иного финансирование, работающие исключительно за счет самоокупаемости.

Состав персонала предприятия 296 сотрудников. Наибольшую долю в структуре персонал составляют мужчины-57 %, остальные 43% - это сотрудники женского пола. В ЗАО «Санаторий «Надежда» молодой коллектив, 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.

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

В результате анализа особенностей управления персоналом ЗАО «Санаторий «Надежда» были выявлены положительные и отрицательные стороны:

1) Положительные стороны:

а) хорошая репутация;

б) высокопрофессиональные сотрудники;

в) обеспечение достойной оплаты труда

2) Отрицательные стороны:

а)недостаток внимания к усовершенствованию сотрудников;

б) нет возможности карьерного роста;

в) коллектив не отличается большой сплоченностью;

г) инициатива подчиненных руководителем не приветствуется;

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

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

В связи с этим был предложен ряд мероприятий по улучшению организации системы управления персоналом санатория:

1) Разработка мотивационного механизма;
2) Внедрение сервисной концепции;
3) Инновационная система обучения.

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

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

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. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие. 2-е издание/А.Р. Алавердов. - М.: Синергия, 2019. – 421с.

4. Александрова, Н. А., Машьянова Е. Ю. Организационная культура: поиски алгоритма управления изменениями//Дискуссия. 2019. № 10 — С. 35-36.

5. Армстронг, Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» / Майкл Армстронг. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2018. - 512с.

6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: ЮНИТИ, 2020.– 560 с.

7. Биктяков, К.С. Комплексный подход к управлению персоналом / Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2018. № 2 (4). С. 96-99.

8. Буков, А.Е., Губер, Н.Б., Богатова, О.В. Реализация требований к управлению персоналом в системе менеджмента качества организации / Молодой ученый. 2019. № 3 (83). С. 100-102.

9. Бунатян, А. Н. Оптимальная схема отбора персонала при приеме на работу в организацию//Вестник Университета Российской академии образования, 2019. -№ 5. — С. 152-154.

10. Виноградов, П.А. Менеджмент туризма: основы менеджмента. Учебник / П.А. Виноградов, В.А. Квартальнов, И.В. Зорин. – М.: Финансы и статистика, 2019.– 227с.

11. Волошин, Н.И. Менеджмент туризма: туризм, как объект управления: Учебник / Н.И.Волошин, Н.В.Исаева. – М.: Финансы и статистика, 2018. - 302 с.

12. Гаврилов, Д.В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте /Д.В. Гаврилов, Э.В. Бардасова//Вестник Казанского технологического университета. — 2019. -Т. 16. -N 3. -С. 267-270.

13. Газизов, Р.Р. Содержание и основные элементы инновационного потенциала персонала предприятия//Теория и практика общественного развития. 2019. № 16. – С. 297

14. Гари, Деслер. Управление персоналом / Деслер Гари. – М.: «Издательство БИНОМ», 2017. - 432 с.

15. Герчиков, И.Н. Менеджмент: Учебник 3-е изд. / И.Н. Герчиков. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 150с.

16. Гончар, Л.А., Григашкин М.В. К вопросу о сущности стратегии управления персоналом / Россия молодая Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. 2019., С. 414.

17. Дейнека, А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. - М.: Дашков и К, 2018. — С.160.

18. Демина, Н.В. Нетрадиционные методы отбора персонала: эффективность применения в организациях / Н.В. Демина. Научные проблемы гуманитарных исследований. 2019. № 2. — С. 263-268.

19. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – ИНФРА-М, 2018.

20. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: анкеты, графологическая экспертиза, тестирование, профессиональный экзамен, свидетельства, интервью: исследование зарубежного опыта. -Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 2018. — 310 с.

21. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие/А.П. Егоршин. -4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 263с.

22. 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.

23. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: 2019. - 416с.

24. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 2018. - 432 с.

25. Зайцева, Т. В., Зуб, А. Т. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. — М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2019. — 336 с.

26. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, **2019**. - 366 с.

27. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2020. - 415с.

28. Иванов, Л.Б. Концепция инновационного механизма управления предприятием / Молодой учений. 2017. № 1-1. С. 91-95.

29. Илларионов, Ю.Н. Управление инновациями в кадровой работе. Учебное пособие для студентов. - М.: Московский финансово-правовой институт, 2017. -33 с.

30. Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент. Учебник дл вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 327 с.

31. Кабинов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда / А.Я. Кабинов, Г.А. Мамедов-Заеде. – М.: «Экзамен», 2019. - 576с.

32. Капустин, В.П. Управленческое консультирование для руководителей / В.П. Капустин. – СПб.:«Издательский дом». «Бизнес-пресса», 2018. - 160с.

33. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2019. - 407с.

34. Киселица, Е.П., Березовский Б.К. Подходы к управлению персоналом / Современные тенденции развития науки и технологий. 2019. № 2-7. С. 62-66.

35. Козырев, В.М. Экономика туризма. Учебник / В.М. Козырев, И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. – М.: «Финансы и статистика», 2018. - 320с.

36. Коновалова, В.Г. Организация отбора и оценки персонала - М.:ЭКЗАМЕН, 2019. — 142 с.

37. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2019.- 432 с.

38. Коротков, Э.М. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии / Э.М. Коротков. - М.: Академический проект, 2016**.** – 183 с.

39. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. Учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2020. - 472с.

40. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента -2-е изд. / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - СПб.: Издательство ОЛВИС, 2018. - 192с.

41. Куликов, Ю.А. Модели управления персоналом организации / Проблемы современной науки и образования. 2019. № 7 (37). С. 85-89.

42. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. — М.: КНОРУС, 2019. — 232 с.

43. Лукичева, Л.И. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учеб. / Л.И. Лукичева, В.А. Квартальнов, В.А. Исаева – М.: Финансы и статистика, 2017. - 352с.

44. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2019.

45. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 2019. - 288с.

46. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Е.В. Маслов.-М.: 2018. - 312 с.

47. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Г. Медынский. – М.: ИНФРА–М, 2020. - 255с.

48. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. Пр. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт. – М.: Дело,2019. - 704с.

49. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник.-3-е изд. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М. 2017. - 558с.

50. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учеб. для бакалавров/Е. Б. Моргунов. -3-е изд., перераб. и доп. -М.: Юрайт, 2017. -561 с.

51. Моргунова, Ч.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Ч.Б.Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «ИНТЕЛ-Синтез», 2017. - 464с.

52. 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.

53. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.В.Музыченко. – М.: Изд. центр «Академия», 2017. – 528с.

54. Новикова, О.А., Ванюшкин, А.В. Эффективная система управления персоналом и ее влияние на развитие бизнеса / Вестник научных конференций. 2018. № 1-6 (1). С. 100-105.

55. Новикова, О.А., Ванюшкин, А.В. Эффективная система управления персоналом и ее влияние на развитие бизнеса / Вестник научных конференций. 2018. № 1-6 (1). С. 100-105.

56. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2020. —467с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для персонала санатория

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

5 – вполне удовлетворяет

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

Благодарим Вас за заполнение анкеты.

4 – скорее удовлетворяет, чем нет
3 – не могу сказать, удовлетворяет или нет
2 – скорее не удовлетворяет
1 – совершенно не удовлетворяет