

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы обусловлена тем, что любое предприятие (организация, фирма) является целостной финансово-экономической системой, в которой можно выделить ряд подсистем низшего порядка. Реалии современного экономического пространства определяют следующие подсистемы: управление деятельностью и управление людьми. Элемент системы управления, который связан с персоналом, занимает в ней особое место, поскольку человеческие ресурсы предприятия являются основным стратегическим ресурсом и крупнейшей его ценностью, независимо от вида деятельности и формы собственности предприятия. От формирования человеческих ресурсов, их количественной и качественной сбалансированности зависят эффективность использования всех других составляющих производственных ресурсов, результаты деятельности предприятия, его научно-техническое и социальное развитие.

Именно персонал в гостиничном бизнесе способен организовать работу предприятия в заданном векторе и обеспечить достижение установленных целей предприятия. В связи с этим возникает объективная необходимость поиска новых механизмов, инструментов системы управления персоналом для обеспечения его эффективной работы. В настоящее время, как на российских, так и на зарубежных предприятиях сферы гостеприимства подбираются и реализуются наиболее подходящие и удовлетворяющие их требованиям системы управления персоналом.

Руководители организации, планируя будущую деятельность, понимают, что от их умения сформировать кадровый ресурс зависит дальнейшее развитие и конкурентоспособность предприятия. Поэтому вопрос принятия обоснованных управленческих решений в отношении отбора и стимулирования персонала приобретает новое значение. Особенно это важно в стране, где не существует четких правил или установленных традиций в отношениях между работодателем и работником.

Обеспечение организаций эффективно функционирующим персоналом является комплексной задачей, включающей существенное количество этапов. Таким образом, совершенствование работы с персоналом является одним из ключевых

этапов менеджмента предприятия.

Цель курсовой работы провести анализ особенности управления мотивацией сотрудников на предприятиях гостиничного и ресторанного бизнеса на примере АО ТК «Вега».

Для достижения цели, поставленной в работе, определены следующие задачи:

- раскрыть концептуальные основы системы управления персоналом предприятий гостиничного бизнеса;
- охарактеризовать формирование эффективной системы управления мотивацией сотрудников на предприятии гостиничного бизнеса;
- представить организационно-экономическую характеристику АО ТК «Вега»;
- дать оценку эффективности мотивации труда персонала;
- разработать направления развития системы мотивации труда персонала АО ТК «Вега».

Объектом изучения данной работы является АО ТК «Вега».

Предметом исследования - система мотивации сотрудников АО ТК «Вега».

Методы исследования: анализа научных публикаций, сравнительного анализа, обобщения результатов отечественных и зарубежных исследований, методы группировки данных и экономического анализа, сбора и обработки социологической информации анализ документов, наблюдение, опрос и др.

В исследовании использованы труды: Веснина В.Р., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Масловой В.М., Моргунова Э.Б., Одегова Ю.Г., Шапиро С.А., и др.

Данная работа состоит из введения; двух взаимосвязанных глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

1.1 Концептуальные основы системы управления персоналом предприятий гостиничного бизнеса

Персонал - это совокупность всех работников предприятия, занятых выполнением определенных обязанностей.[\[1\]](#)

Персонал – это коллектив, работающий в организации по найму и обладающий определенными профессиональными характеристиками. От производительности этого коллектива будет полностью зависеть экономический рост предприятия, ее продуктивность и статус.[\[2\]](#)

Персонал гостиничных предприятий можно поделить на три ключевые категории по квалификации и исполняемым функциям, представленным в таблице 1.

Таблица 1

Категории работников гостиниц по квалификации[\[3\]](#)

| | |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Управляющий состав | К данной группе принадлежат руководитель, администрация отеля, руководители отделов |
| 2. Персонал, который обслуживает посетителей | Это администраторы, горничные, официанты, бармены, швейцары |
| 3. Работники, поддерживающие деятельность отделов | инженеры, техники, складские сотрудники, отдел безопасности |

Также нужно выделить, что по предписаниям ВТО (Всемирная торговая организация) функционируют следующие нормы по числу сотрудников:

- на 10 номеров в отеле 3 звезды должны трудиться 8 чел.,
- в гостинице четырех звезд – 12 чел.,
- в пятизвездочных отелях – 20 чел.

Назовем ключевые службы, существующие в любой гостинице – рис. 1.



Рисунок 1. Ключевые службы гостиницы[4]

Возглавляется гостиничное предприятие управляющим отелем.[5] Управляющий отелем (главный руководитель) - управляющий гостиничного комплекса, эксперт гостиничного хозяйства, нанимаемый собственниками отеля для реализации управления работой абсолютно всех её отраслей.

Служба управления номерным фондом занимается решением задач, связанных с бронированием номеров, приемом посетителей, их регистрацией и размещением по номерам, а кроме того отправкой домой либо к следующему месту маршрута поездки, гарантирует обслуживание посетителей в номерах, удерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень удобства в жилых комнатах, занимается оказанием бытовых услуг. В её состав входят: директор либо руководитель по эксплуатации номеров, отдел приема и размещения (отдел портье), отдел горничных, объединенная сервисная служба (швейцары, коридорные, гардеробщики, служащие гаражного хозяйства), отдел консьержа, отдел посыльных, контролер по уборке номеров.

Административная служба - отделение отеля, отвечающее за организацию управления абсолютно всеми услугами гостиничного комплекса, разрешение финансовых задач, задач профессионального обеспечения и многое другое. К её

функциям принадлежат: организация управления всеми услугами гостиничного ансамбля, разрешение финансовых задач, руководство персоналом, контролирование за соблюдением норм и законов по охране труда, технике безопасности, охранно-пожарной и природоохранной безопасности. В её состав входят: секретариат, экономическая служба, кадровая служба, эколог, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.[\[6\]](#)

Служба общественного питания гарантирует обслуживание посетителей в ресторанах, кафе либо барах отеля, решает проблемы по организации и сервису фуршетов, презентаций и т.д. В нее входят: кухня, ресторан(ы), бары, кафе, отдел организации фуршетов.

Коммерческая служба занимается проблемами своевременного и стратегического планирования, исследует итоги хозяйственной и экономической работы. В нее входят: коммерческий руководитель, отдел маркетинга.

Инженерные (технические) работы формируют условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технологического оснащения, электротехнических приборов, телевидения и связи, служб ремонтных работ и строительства. В нее входят: основной инженер, отдел текущего ремонта, отдел благоустройства местности, отдел связи.

Служба безопасности осуществляет функции поддержания режима и безопасности в гостиничном ансамбле, так как отель несет ответственность за предоставление разумной безопасности собственных клиентов. При этом предприятие может доверить осуществление данных обязанностей, как своей службе, так и заинтересовать стороннюю компанию.[\[7\]](#)

Служба дополнительных и сопутствующих услуг - подразделение отеля, имеющее свое экскурсионное бюро, свое автохозяйство (либо арендованный автотранспорт), особое бюро по обеспечению конгрессов и бизнес-турпоездов, содержащая в себе штат секретарей-референтов, гидов-переводчиков, а кроме того оснащенные конференц-залы, офисы, оргтехнику и т.д.

Вспомогательные службы гарантируют процесс работы гостиничного ансамбля, предлагая услуги прачечной, портновской, бельевой, уборку комнат, услуги множительной, склада и др.

Дополнительные работы оказывают платные услуги. В их структура входят салон, бассейн, баня, солярий, аэрарий, спортивные сооружения и прочие подразделения.

Требования к обслуживающему персоналу отеля возможно условно поделить на 4 категории (Приложение 1).

В гостиничных комплексах каждой группы нужны отдельные условия для развлечений и питания персонала, объем которых должен отвечать его численности. Количество персонала в службах находится в зависимости от объемов комплекса и объемов сервиса.

Основные элементы системы управления персоналом представим на рисунке в Приложении 2. Управление деятельностью объединяет такие действия как: планирование деятельности, постановка производственных задач, создание системы оценки выполняемых задач, и контроль за качеством выполнения поставленных целей.[\[8\]](#)

Система управление персоналом складывается из трех основных факторов:

- производственный фактор;
- финансово-экономический фактор;
- социальный фактор (кадровая политика).

Учитывая различные уровни системы управления персоналом, цели управления можно представить в следующем виде (рис. 2).

Главная цель: обеспечение организации персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие

Разработка стратегии управления персоналом с учетом изменений внешней среды организации

Прогнозирование и перспективное планирование персонала

Построение системы мотивации и социального обеспечения персонала

Цели второго уровня

Цели третьего уровня

Анализ новых требований к специалистам и рабочим местам. Анализ потребностей организации в новых специальностях и должностях

Анализ динамики развития персонала.

Анализ индивидуальных планов развития персонала.

Планирование персонала и его карьеры

Анализ трудовых процессов.

Анализ качества жизни.

Планирование социального развития персонала

Рисунок 2. Цели системы управления персоналом[\[9\]](#)

Фокус функций управления персоналом предприятий должен быть направлен на достижение трех основных целей:[\[10\]](#)

- обеспечение эффективного выполнения сотрудниками предприятия функций, направленных на воспроизводство и поддержание функционирования предприятия;
- обеспечение компании эффективных сотрудников по осуществлению функций, направленных на достижение стратегических (долгосрочных) и тактических (среднесрочных) целей бизнеса (например, увеличение доли рынка, увеличение продаж, повышение конкурентоспособности продукции (услуг), создание новых продуктов (услуг);
- снижение отчуждения рабочей силы и увеличение вовлеченности персонала в деятельность предприятия как необходимого условия эффективной работы.

Поэтому оценка соблюдения кадровых функций должна проводиться, по крайней мере, в этих трех аспектах.

Руководитель предприятия или подразделения реализует функции управления в соответствии со следующей логической последовательностью шагов: целеполагание функции, формирование алгоритма выполнения функции в соответствии с ее назначением, непосредственное выполнение функций управления, получение и анализ результатов.

1.2 Формирование эффективной системы управления мотивацией сотрудников на

предприятия гостиничного бизнеса

Мотивация - обязательный инструмент кадровой политики в ресторанном бизнесе. Она является одним из главных моментов, определяющих отношения между сотрудниками и компанией. Общеизвестным фактом является то, что самым важным и ценным ресурсом любой организации являются ее работники. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Для современных ресторанов эффективная система мотивации имеет особое значение, поскольку только безупречная работа сотрудников способна обеспечить ресторану успех в условиях жесткой конкуренции. Как известно, одним из основных мотивационных факторов для сотрудников является достойная и своевременная оплата труда. Обычно труд рядовых сотрудников ресторана оплачивается в соответствии с их почасовой ставкой и количеством отработанных ими часов.

Затраты на персонал ресторана включают в себя фонд заработной платы и отчисления с ФОТ, расходы на подбор кандидатов на вакансии, оплату социального пакета и льготы определенным категориям сотрудников, расходы на обеспечение техники безопасности, обучение и переподготовку специалистов, стоимость содержания рабочих мест (освещение, отопление, уборка и пр.).[\[11\]](#)

Привлекательна работа в компании, которая владеет несколькими ресторанами, так как там есть реальная возможность карьерного роста. Такие компании с открытием нового объекта могут повышать в должности сотрудников из уже действующих ресторанов. Рестораторы, которые применяют такую схему, отмечают, что это укрепляет стабильность коллектива во всех ресторанах компании.

Практика деятельности предприятий питания выработала разнообразные поощрительные системы, которые могут применяться по отдельности или в сочетании друг с другом. Можно выделить несколько групп бонусных систем: бонусы за высокие продажи одного блюда, бонусы за высокую выручку, бонусы за личные профессиональные качества, бонусы по результатам работы за год, бонусы за выслугу лет.

Разумеется, система мотивации никогда не должна ограничиваться исключительно материальными методами, поскольку деньги для сотрудника, как правило, не являются единственной целью работы в компании. Дополнительной мотивацией должна служить система периодических (например, каждые полгода) процентных

повышений ставки оплаты труда в соответствии с качеством работы сотрудника. Также могут назначаться различные ежемесячные премии, например, за лучшее обслуживание гостей или пополнение штата гостиницы путем рекомендации его как отличного места работы свои друзьям и родственникам.

Важно, чтобы каждый работник чувствовал свой вклад в результаты работы гостиничного предприятия, такие как выручка, прибыль, себестоимость, рейтинг удовлетворенности гостей. Руководству необходимо периодически доводить до команды гостиницы эти основные показатели операционной деятельности и отмечать сотрудников, вносящих наиболее весомый вклад в достижение предприятием выдающихся результатов.

Развитая культура признания является отличным способом для демонстрации сотрудникам того, насколько они важны для руководства, а поощрение работников к постоянному выражению признания друг другу помогает создать дружескую атмосферу в коллективе и наладить слаженную командную работу. Периодическое проведение корпоративных мероприятий (совместная игра в боулинг, коллективный пикник) способствует сплочению команды ресторана и развитию командного духа, позволяя сотрудникам пообщаться между собой в непринужденной обстановке, что в итоге приводит к повышению эффективности работы всего предприятия.

Регулярное проведение обучения (краткосрочные курсы, тренинги, обучающие программы) положительно сказывается на мотивации сотрудников. Сюда же можно отнести и подготовку новых сотрудников: желательно, чтобы помимо устного инструктажа, человек получал письменное введение в работу: например, оформленная заранее папка «Информация для новичка».

Присвоение ежемесячных званий «Лучшего сотрудника месяца», «Лучшего работника гостиницы», «Самого командного сотрудника» с выдачей соответствующих значков или грамот также служит отличным элементом морального поощрения и на наглядном примере задает стандарт отличной работы для всей команды.[\[12\]](#)

Грамотно спланированная методика периодической аттестации управляющего персонала (по результатам работы, навыкам и знаниям, потенциалу), открытость и доброжелательность руководства в ознакомлении сотрудника с ее итогами, грамотно составленный индивидуальный план развития на период до следующей аттестации и содействие в его реализации также является серьезным компонентом

мотивации этой категории персонала.

Таким образом, мотивация в гостиничном бизнесе является важнейшим элементом развития современного общества, поскольку содержит значительные резервы роста трудовой активности участников производственных отношений.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ АО ТГК «ВЕГА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО ТГК «Вега»

АО ТГК «Вега» действует с 1 июля 1993 г., ОГРН присвоен 25 июля 2002 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Руководитель организации: генеральный директор Максимов Валерий Борисович.

Юридический адрес АО ТГК «Вега» - 105613, город Москва, Измайловское шоссе, дом 71 корпус 3в, этаж 3 помещение 26.

Основным видом деятельности является «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания», зарегистрировано 47 дополнительных видов деятельности.

Организации Акционерное общество Туристский Гостиничный Комплекс «Вега» присвоены ИНН 7719048607, ОГРН 1027739012003, ОКПО 17532184.

Сайт организации: <https://www.hotel-vega.ru/>

Вега Измайлово Отель и Конгресс-центр, являясь частью крупнейшего гостиничного комплекса Измайлово в городе Москва, по праву относится к одному из самых узнаваемых и востребованных гостиничных объектов столицы. Имея богатую историю и опыт обслуживания путешественников со всего мира, отель продолжает развиваться и становится более технологичным, отвечая современным международным стандартам качества.

Подтверждением этих слов и главной наградой предприятия являются положительные отзывы гостей и партнеров. В 2019 году Вега Измайлово Отель и Конгресс-центр входит в список 30 лучших отелей Москвы по версии TripAdvisor и имеет рейтинг 9.0 по версии Booking.com.

Отель Вега Измайлово включает в себя большое количество номеров различных категорий от Стандарта до Представительского класса. Стандарт 943 номера; Студия 10 номеров; Смарт 7 номеров; Дизайнерские 45 номеров; Люкс 6 номеров.

В отеле Вега Измайлово можно быстро подобрать конференц-зал под планируемое мероприятие: большую конференцию, выставку или семинар. Для проведения конференции подойдут большие залы вместимостью до 500 человек, для выставок и семинаров - малые залы до 45 человек. Общая вместимость залов - 1600 человек, площадь - 2100 кв.м.

Ресторан «Гуси-Лебеди» - легендарный ресторан восточного административного округа Москвы, входит в топ 50 ресторанов русской кухни города Москвы по версии TripAdvisor и регулярно награждается сертификатом качества. В меню ресторана входят блюда традиционной русской кухни, а также европейской и средиземноморской.

Ресторан «ВЕГА» - ресторан с обслуживанием по принципу шведского стола. Гастрономическое изобилие на любой вкус.

Гостиничное предприятие является сложно экономическим организмом, который зависит как внутренней, так и от внешней среды. Внутренняя и внешняя среда гостиницы обязана постоянно обновляться и анализироваться руководящим составом, чтобы быть более конкурентоспособным на рынке и, как следствие, регулировать его экономическое состояние. На данном этапе развития гостиничных предприятий огромное внимание уделяется внешней среде и выходам на мировой уровень. Для определения стратегии развития отеля, руководящий состав должен владеть углублённым представлением как о макросреде, направлении дальнейшего развития внешней среды и месте, занимаемом в ней гостиницей, так и о микросреде гостиницы, её возможностях и способах развития.

Микросреда в гостинице образовывается под воздействием факторов макросреды, а также регулированием государственного аппарата и согласовании большого количества управленческих решений в самой гостинице для получения высоких достижений хозяйственно-финансовой деятельности гостиничного предприятия. Внутренней средой гостиницы руководят владелец и непосредственно

управляющий состав специалистов, которые и принимают те или иные решения.

Продвижение гостиничного продукта осуществляется с помощью различных известных систем бронирования, таких как Booking.com, Ostrovok и Trip Advisor, где посетители могут оставить отзывы, а также через сайт гостиницы (<https://www.hotel-vega.ru>). Положительные отзывы сильно отражаются на работе, они вызывают доверие у потенциальных клиентов, которые, впоследствии, посетив гостиницу, повышают репутацию компании. Кроме того, хорошие отзывы укрепляют положительное мнение у клиентов-новичков о товарах или услугах, о которых лестно отозвались другие клиенты. Также гостиничное предприятие продвигается с помощью поисковой контекстной рекламы через такие крупные поисковые системы как Google и Яндекс.

Процесс обслуживания гостей можно разбить на несколько этапов, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3. Процесс обслуживания гостей АО ТК «Вега»

От того, как примут гостя и как быстро будут выполнены необходимые формальности, во многом зависит первое, самое значимое впечатление от гостиницы в целом. Ведение финансовой отчетности – обязательное условие любой экономической деятельности. Она условно разделена на три основных составляющих: налоговый учет; управленческий учет; общий бухгалтерский (финансовый) учет.

Рисунок в Приложении 3 демонстрирует систему организационной структуры управления АО ТК «Вега». Закрепление отдельных функций управления за сотрудниками АО ТК «Вега» представлено в таблице 2.

Таблица 2

Распределение функций управления между сотрудниками АО ТГК «Вега»

| Функция управления | Исполнитель | Степень реализации функции |
|------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетинг | Генеральный менеджер Зам.Генерального менеджера | Функция реализуется полностью |
| Управление человеческими ресурсами | Служба персонала | Функция реализуется в достаточной мере |
| Мотивация и стимулирование труда | Начальник службы персонала | У сотрудников компании недостаточно развита лояльность к компании, что выражается в очень высоком коэффициенте текучести кадров |
| Найм персонала | Служба персонала | Функция реализуется в достаточной мере |
| Юридическое сопровождение | Финансовый отдел Юрисконсульт | Функция реализуется полностью |
| Административный менеджмент | Начальники отделов | До сотрудников не в полной мере доводится информация о целях и планах развития компании |
| Бухгалтерский учет | Главный бухгалтер | Функция реализуется полностью |

| | | |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегический менеджмент | Генеральный менеджер Зам.Генерального менеджера | Функция реализуется в достаточной мере |
| Обеспечение охраны труда и техники безопасности | Служба персонала Служба безопасности | Функция реализуется полностью |
| Управление результатами финансово-экономической деятельности | Главный бухгалтер | Функция реализуется полностью |
| Прогнозирование рыночной ситуации | Генеральный менеджер Зам.Генерального менеджера | Функция реализуется в достаточной мере |
| Функция финансового менеджмента | Главный бухгалтер Финансовый отдел | Функция реализуется полностью |
| Функция управления качеством услуг и обслуживания | Администратор Служба номерного фонда Служба приема и размещения | Имеются проблемы, связанные с качеством обслуживания, отсутствует оценка качества обслуживания гостей |
| Техническое обеспечение деятельности | Служба эксплуатации | Функция реализуется в достаточной мере |

| | | |
|-----------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|
| Контроль за осуществлением деятельности | Генеральный менеджер | Функция реализуется в достаточной мере |
| | Зам.Генерального менеджера | |

Организационная структура управления гостиницы складывается в зависимости от спроса продолжительного по времени обеспечения его конкурентоспособности, финансовой производительности и необходимости построения определенной структуры.

Анализируя организационную структуру гостиницы, необходимо выделить следующие этапы:

- представление организационной структуры гостиницы;
- определение специальных установок для подразделений предприятия, которые представляются в виде упорядоченной совокупности.

Организационная структура гостиничного предприятия – это административно – иерархическая система его менеджмента.

Подразделения являются некими официально задокументированными группами работников, которые отвечают за реализацию определенного ряда финансовых (например, бухгалтер), управленческих (например, директор номерного фонда), производственных и иных функций. Между собой подразделения отличаются статусом, количеством рабочих, величиной располагаемых денежных ресурсов.

Анализ распределения функций управления между сотрудниками АО ТГК «Вега», представленный в таблице 2, показал, что, несмотря на то, что основные функции управления закреплены за сотрудниками отеля, в их практической реализации имеются недостатки, в частности, можно отметить следующие:

- у сотрудников компании недостаточно развита лояльность к компании, что выражается в очень высоком коэффициенте текучести кадров;
- до сотрудников не в полной мере доводится информация о целях и планах развития компании;

- имеются проблемы, связанные с качеством обслуживания, отсутствует оценка качества обслуживания гостей.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности организации, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Основные технико-экономические показатели АО ТГК «Вега», 2017-2019 гг.

| Показатели | 2017 | 2018 | 2019 | Абсолютное отклонение | Темп роста, % |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|-----------------------|---------------|
| Выручка, тыс. руб. | 236600 | 143979 | 190053 | -46547 | 80,3 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 218230 | 130857 | 173304 | -44926 | 79,4 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 18370 | 13122 | 16749 | -1621 | 91,2 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 8213 | 5140 | 5620 | -2593 | 68,4 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 7238 | 3974 | 4359 | -2879 | 60,2 |
| Стоимость основных средств, тыс. руб. | 824 | 274 | 0 | -824 | 0 |
| Рентабельность продаж, % | 3,47 | 3,57 | 2,96 | -0,5 | 85,2 |

Факт некоторого снижения выручки является отрицательным моментом в деятельности предприятия. Так, за период 2017-2019 гг. предприятие получило убыток в размере 2 593 тыс.руб., показатель прибыли (убытка) от продаж сократился на 31,6% (рисунок 4).

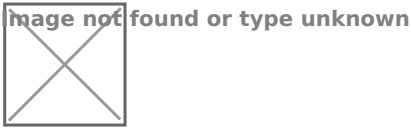


Рисунок 4. Динамика выручки АО ТКК «Вега» в 2017-2019 гг.

Валовая прибыль АО ТКК «Вега» за период 2017-2018 гг. демонстрирует аналогичную динамику, а именно: значительный спад на 1 621 тыс.руб., при этом отметим, что в 2019 г. показатель возрастает, но в целом валовая прибыль предприятия снизилась на 8,8%. За период 2017-2019 гг. показатель чистой прибыли, соответственно, демонстрирует значительное снижение на 2 879 тыс. руб. или на 39,8% за анализируемый период.

Темп снижения выручки практически равен темпу снижения себестоимости продаж, это свидетельствует о том, что эффективность деятельности предприятия остается неизменной. Также отметим, что колебания показателя чистая прибыль совпадает со значением показателя прибыли (убытка) от продаж. Динамика показателя представлена на рисунке 5.

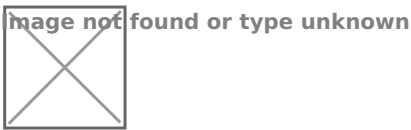


Рисунок 5. Динамика чистой прибыли АО ТКК «Вега» в 2017-2019 гг.

Численность работников предприятия по итогам за 2019 год составила 6 человек. Производительность труда работников снизилась с 39 433 33 до 31 675,50 тыс. руб./чел., что обусловлено значительным снижением показателя выручки торговой организации. Показатель рентабельности продаж также демонстрирует тенденцию к снижению. Так, рентабельность продаж упала с 3,47% в 2017 году до 2,96% в 2019 году или на 14,8%. Отметим, что наибольшее значение рентабельности продаж отмечено в 2018 г.

2.2 Оценка эффективности мотивации труда персонала

Для каждой должности в ресторане разработаны профессиональные стандарты. Контроль качества обслуживания в ООО «Прэсто» организован с использованием технологии Mystery Shopping («Таинственный покупатель»). Данную систему

отличает тот факт, что контроль осуществляется «глазами клиента» и реализуется возможность оценить работу ресторана сразу по целому комплексу критериев. Это позволяет выявить неявные недостатки в работе предприятия и повысить качество услуг и обслуживания.

Проведем анализ состава и динамики кадров, данные анализа представим в таблице 4.

Таблица 4

Структура персонала АО ТК «Вега» по категориям за 2017-2019 гг.

| Категория персонала | Год | | | Удельный вес, % | | | Темп роста, % | | |
|---------------------------|------|------|------|-----------------|-------|-------|---------------|-------------|-------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 | 2019 / 2017 |
| Руководители | 14 | 14 | 15 | 7,37 | 7,07 | 7,35 | 100 | 107,14 | 107,14 |
| Специалисты | 48 | 45 | 50 | 25,26 | 22,73 | 24,51 | 93,75 | 111,11 | 104,17 |
| Производственный персонал | 128 | 139 | 139 | 67,37 | 70,20 | 68,14 | 108,59 | 100 | 108,59 |
| Всего: | 190 | 198 | 204 | 100 | 100 | 100 | 104,2 | 103 | 107,4 |

Таким образом, можно сделать вывод, что преобладание основного производственного персонала в общей численности обусловлено спецификой деятельности организации (гостиничные услуги). В целом динамика численности персонала каждой категории положительная. Динамика численности сотрудников организации незначительно изменилась, темпы роста составили 7,4% за период 2017-2019 г. Снижение произошло в основном из-за причин, по которым работники уезжают на пенсию (или по другим причинам, предусмотренным законом) и самостоятельно.

Как видно из данных табл. 5, уровень образования работников в динамике возрастает. Таким образом, число работников с высшим образованием в динамике увеличилось на 6 человек или на 4,05%. В настоящее время многие специалисты имеют высшее или неполное высшее образование – т. е. активно повышают свой образовательный уровень, что свидетельствует о высоком потенциале организации.

Таблица 5

Образовательная структура персонала АО ТК «Вега», 2017-2019 гг.

| Показатели | Год | | | Удельный вес, % | | | Темп роста, % | | |
|---------------------------------|------|------|------|-----------------|-------|-------|---------------|-------------|-------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 | 2019 / 2017 |
| Среднее образование | 10 | 14 | 15 | 5,26 | 7,07 | 7,35 | 140 | 107,14 | 150 |
| Среднее специальное образование | 9 | 12 | 14 | 4,74 | 6,06 | 6,86 | 133,33 | 116,67 | 155,56 |
| Неоконченное высшее образование | 23 | 26 | 21 | 12,11 | 13,13 | 10,29 | 113,04 | 80,77 | 91,3 |
| Высшее образование | 148 | 146 | 154 | 77,89 | 73,74 | 75,49 | 98,65 | 105,48 | 104,05 |
| Всего: | 190 | 198 | 204 | 100 | 100 | 100 | 140 | 107,14 | 150 |

В гостиничном комплексе довольно слаженная команда, например, в 2019 году стаж работы от 5 до 10 лет у 66 человек, от 2 до 5 лет – 51 человек; количество штатных сотрудников с опытом от 1-2 лет-15 человек, доля сотрудников со стажем менее одного года и до 1 года незначительна. В 2019 году в составе структуры организации от 20 до 40 лет составляет 188, как показано в таблице 6.

Таблица 6

Структура персонала АО ТГК «Вега» по стажу, 2017-2019 гг.

| Показатели | Год | | | Удельный вес, % | | | Темп роста, % | | |
|------------------------|------|------|------|-----------------|-------|-------|---------------|-------------|-------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 | 2019 / 2017 |
| до 6 месяцев | 12 | 10 | 10 | 6,32 | 5,05 | 4,90 | 83,33 | 100 | 83,33 |
| от 6 месяцев до 1 года | 16 | 14 | 12 | 8,42 | 7,07 | 5,88 | 87,50 | 85,71 | 75,00 |
| 1-2 года | 14 | 16 | 15 | 7,37 | 8,08 | 7,35 | 114,29 | 93,75 | 107,14 |
| 2-5 лет | 41 | 46 | 51 | 21,58 | 23,23 | 25,00 | 112,20 | 110,87 | 124,39 |
| 5-10 лет | 62 | 64 | 66 | 32,63 | 32,32 | 32,35 | 103,23 | 103,13 | 106,45 |
| более 10 лет | 45 | 48 | 50 | 23,68 | 24,24 | 24,51 | 106,67 | 104,17 | 111,11 |
| Всего: | 190 | 198 | 204 | 100 | 100 | 100 | 104,21 | 103,03 | 107,37 |

Как видно из таблицы 7, персонал организации – молодой, большинство сотрудников находятся в возрасте 25-30 лет (31,37%) и в возрасте 20-25 лет (25%) в 2019 году.

Таблица 7

Возрастная структура персонала АО ТГК «Вега», 2017-2019 гг.

Показатели Год Удельный вес, % Темп роста, %

| 2017 | 2018 | | | 2019 | | | 2019 / 2017 | | |
|--------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------------|-------------|-------------|
| | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2019 / 2018 | 2019 / 2017 | 2019 / 2017 |
| 20-25 лет | 41 | 43 | 51 | 20,92 | 21,72 | 25 | 104,88 | 118,60 | 124,39 |
| 25-30 лет | 60 | 65 | 64 | 30,61 | 32,83 | 31,37 | 108,33 | 98,46 | 106,67 |
| 30-35 лет | 53 | 49 | 49 | 27,04 | 24,75 | 24,02 | 92,45 | 100 | 92,45 |
| 35-40 лет | 24 | 21 | 24 | 12,24 | 10,61 | 11,76 | 87,50 | 114,29 | 100 |
| 40-50 лет | 15 | 15 | 12 | 7,65 | 7,58 | 5,88 | 100 | 80 | 80 |
| более 50 лет | 3 | 5 | 4 | 1,53 | 2,53 | 1,96 | 166,67 | 80 | 133,33 |
| Всего: | 196 | 198 | 204 | 100 | 100 | 100 | 101,02 | 103,03 | 104,08 |

Проведем далее анализ гендерной структуры персонала. Как видно из таблицы 8, большинство работников организации - это женщины (111 чел. по данным за 2019 год).

Таблица 8

Половая структура персонала АО ТГК «Вега», 2017-2019 гг.

| Показатели | Год | | | Удельный вес, % | | | Темп роста, % | | |
|------------|------|------|------|-----------------|-------|-------|---------------|-------------|-------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 | 2019 / 2017 |
| Мужчины | 92 | 90 | 93 | 48,42 | 45,45 | 45,59 | 97,83 | 103,33 | 101,09 |

| | | | | | | | | | |
|---------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Женщины | 98 | 108 | 111 | 51,58 | 54,55 | 54,41 | 110,2 | 102,78 | 113,27 |
| Всего: | 190 | 198 | 204 | 100 | 100 | 100 | - | - | - |

Для анализа стабильности персонала необходимо проанализировать движение работников организации.

Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 9.

В динамике наблюдается значительное увеличение коэффициента текучести кадров в 2018 г. с 7,37% до 12,63 %, а в 2019 г. коэффициент возрос до 17,16%.

Таблица 9

Показатели движения персонала в АО ТГК «Вега», 2017-2019 гг.

| Показатели | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Среднесписочная численность работников на начало года, чел. | 190 | 198 | 204 |
| Принято работников - всего | 23 | 31 | 33 |
| Выбыло работников - всего | 15 | 25 | 36 |
| в том числе: | | | |
| по собственному желанию | 14 | 25 | 35 |
| уволено за прогул и за другие нарушения трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 |
| по производственной или общегосударственной потребности | 1 | 0 | 1 |

| | | | |
|---------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Среднесписочная численность рабочих на конец года, чел. | 198 | 204 | 201 |
| Коэффициенты: | | | |
| Оборота по приему | 12,11 | 15,66 | 16,18 |
| Оборота по выбытию | 7,89 | 12,63 | 17,65 |
| Общего оборота | 20 | 28,28 | 33,82 |
| Текущести кадров | 7,37 | 12,63 | 17,16 |

При анализе текучести кадров необходимо рассмотреть данный показатель по категориям работников (таблица 10).

Таблица 10

Показатели коэффициентов текучести по группам персонала АО ТГК «Вега»

| Показатели | Коэффициент текучести | | |
|---------------------------|-----------------------|-------|------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| Руководители | 7,14 | 7,14 | 6,67 |
| Специалисты | 18,75 | 22,22 | 28 |
| Производственный персонал | 25,78 | 25,9 | 29,5 |

Данные таблицы 10 свидетельствуют о том, что АО ТГК «Вега» покидают в основном сотрудники, относящиеся к категории «производственный персонал», коэффициент текучести данной категории в три-четыре раз выше данного

показателя по категории руководителей и в среднем в 1,2 раза выше категории специалистов. В динамике коэффициент текучести производственный персонала растет, но в 2019 г. наблюдается незначительное его снижение.

При анализе эффективности системы управления персоналом необходимо провести анализ текучести в таблице (по возрасту, полу, образованию, стажу). Данные представим в таблице 11.

Таблица 11

Показатели коэффициентов текучести по группам персонала в АО ТГК «Вега», 2017-2019 гг.

| Показатели | Коэффициент текучести, % | | | Темп роста, % | | |
|--------------|--------------------------|-------|------|---------------|-------------|-------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 | 2019 / 2017 |
| По возрасту | | | | | | |
| 20-25 лет | 12,2 | 6,98 | 5,88 | 57,21 | 84,24 | 48,2 |
| 25-30 лет | 8,33 | 9,23 | 4,69 | 110,8 | 50,81 | 56,3 |
| 30-35 лет | 9,43 | 12,24 | 6,12 | 129,8 | 50 | 64,9 |
| 35-40 лет | 33,33 | 9,52 | 12,5 | 28,56 | 131,3 | 37,5 |
| 40-50 лет | 20 | 40 | 8,33 | 200 | 20,83 | 41,65 |
| более 50 лет | 33,33 | 40 | 25 | 120,01 | 62,5 | 75,01 |

По полу

| | | | | | | |
|---------|------|-------|------|------|-------|------|
| Женщины | 5,43 | 3,33 | 1,08 | 5,43 | 3,33 | 1,08 |
| Мужчины | 4,08 | 13,89 | 9,91 | 4,08 | 13,89 | 9,91 |

По образованию

| | | | | | | |
|---------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Среднее образование | 40 | 35,71 | 20 | 89,28 | 56,01 | 50 |
| Среднее специальное образование | 4,44 | 8,33 | 21,43 | 187,61 | 257,26 | 482,66 |
| Неоконченное высшее образование | 17,39 | 30,77 | 14,29 | 176,94 | 46,44 | 82,17 |
| Высшее образование | 12,16 | 14,38 | 16,23 | 118,26 | 112,87 | 133,47 |

По стажу

| | | | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| до 6 месяцев | 66,67 | 40 | 70 | 60 | 175 | 104,99 |
| от 6 месяцев до 1 года | 37,5 | 57,14 | 58,33 | 152,37 | 102,08 | 155,55 |
| 1-2 года | 14,29 | 18,75 | 6,67 | 131,21 | 35,57 | 46,68 |
| 2-5 лет | 4,88 | 6,52 | 1,96 | 133,61 | 30,06 | 40,16 |
| 5-10 лет | 6,45 | 4,69 | 3,03 | 72,71 | 64,61 | 46,98 |

| | | | | | | |
|--------------|-------|------|---|-------|----|-------|
| более 10 лет | 11,11 | 6,25 | 6 | 56,26 | 96 | 54,01 |
|--------------|-------|------|---|-------|----|-------|

Данные таблицы 11 свидетельствуют о том, что АО ТГК «Вега» покидают в основном новые сотрудники, стаж работы которых составляет от 3 до 8 месяцев. Данная тенденция свидетельствует о плохой адаптации новичков, высокие коэффициенты текучести персонала дают именно показатели этой группы: рост коэффициента текучести кадров среди этой группы составил более 55%.

Также необходимо отметить, что организация теряет специалистов с высшим образованием, рост коэффициента текучести кадров среди этой группы составил 33,47%. Причиной является неэффективная система трудовой адаптации персонала: из-за плохой адаптации в организации принятые сотрудники увольняются после испытательного срока. Отсутствие увольнений работников за нарушение трудовой дисциплины положительно характеризует персонал организации. Текучесть кадров в организации очень высокая, оборот кадров в АО ТГК «Вега» достаточно большой. Из этого следует вывод, что на данном предприятии стабильность персонала достаточно низкая, и для успешной деятельности предприятия ее нужно повысить.

Система стимулирования персонала в отеле подразделяется на материальную и нематериальную. Так как материальная мотивация – один из действенных способов стимулирования деятельности работников, в компании придают большое значение дополнительным видам мотивации сотрудников.

Сотрудники АО ТГК «Вега» имеют хорошее образование и регулярно проходят обучение на специализированных курсах и семинарах. В АО ТГК «Вега» существует система развития персонала, которая включает в себя:

1. Конкурс на «Лучшего работника».

Каждый работник имеет возможность по результатам общего голосования и голосования членов исполнительного комитета быть избран Лучшим Сотрудником отеля (в месяце). Раз в квартал все менеджеры / супервайзеры отеля имеют возможность быть избранными Лучшим менеджером супервайзером отеля (в квартале).

2. Переводы и повышения.

Каждый работник, проработавший в отеле 6 месяцев, имеет право на участие в конкурсе на замещение объявленной вакансии, а также подать заявление о переводе его в другой отдел. Переводы и повышения зависят от результатов внутренних собеседований, от качества работы работника, его отношения к делу, желания обучаться, умения работать в команде, а также его соответствия требованиям структурного подразделения или должности.

3. Кросс-тренинги. Кросс-тренинги – это прохождение сотрудником краткосрочной стажировки в других департаментах отеля для формирования более полного представления о задачах, функционале сотрудников всех подразделений отеля. Проводится в качестве разового мероприятия или комплексного тренинга. Типовой план развития сотрудника представлен в Приложении 4.

Деятельность в сфере услуг считается довольно конфликтной сферой. В коммерческом предприятии в процессе оказания услуг ежедневно возникает довольно большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. Анализируя систему управления социально-психологическим климатом в АО ТГК «Вега», необходимо отметить, что в гостинице функция по управлению конфликтными ситуациями возложена на начальника отдела по управлению персоналом, который иногда делегирует данные полномочия менеджерам по персоналу. Также начальник каждого подразделения АО ТГК «Вега» решает текущие вопросы по разрешению и урегулированию конфликтов между сотрудниками в пределах своей компетенции. Анализ частоты возникновения конфликтов в АО ТГК «Вега» отражен в таблице 12.

Таблица 12

Анализ количества конфликтов в АО ТГК «Вега»

| Показатель | Количество конфликтов | | | Темп прироста, % | |
|------------|-----------------------|------|------|------------------|-----------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018/2017 | 2019/2018 |
| Всего: | 58 | 65 | 74 | 12,07 | 13,85 |

| | | | | | |
|---------------------------------------------|----|----|----|-------|--------|
| В т.ч. - между администрацией и работниками | 14 | 16 | 17 | 14,29 | 6,25 |
| - между отделами | 37 | 40 | 49 | 8,11 | 22,5 |
| - между администрацией и работниками | 14 | 16 | 17 | 14,29 | 6,25 |
| - между отделами | 37 | 40 | 49 | 8,11 | 22,5 |
| - между работниками | 7 | 9 | 8 | 28,57 | -11,11 |

Анализ таблицы 12 показал, что за 2017-2019 годы число конфликтов в АО ТГК «Вега» возросло на 12-13%. Главным образом, на это влияют конфликты между отделами - возросли на 8% в 2018 г. и на 22% в 2019 г. Темп роста числа конфликтов работников с администрацией имеет тенденцию к сокращению - 14% в 2018 г. и 6% в 2019 г. Число конфликтов среди работников незначительное - около 8 в год, и в 2019 г. сократилось на 11%.

2.3 Направления развития системы мотивации труда персонала АО ТГК «Вега»

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала АО ТГК «Вега» можно представить в виде схемы на рисунке 6.

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала АО ТГК «Вега»

разработка конкурентного социального пакета

оплата занятий сотрудников в спортзалах, расширенная медицинская страховка, оплата сотовой связи

Повышение эффективности организационных коммуникаций

Тренинг «Деловой этикет»

Внутренний корпоративный портал для сотрудников my.vegahotel

Рисунок 6. План мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала АО ТК «Вега»

Оценим эффективность внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала гостиницы. Затраты на внедрение представим в таблице 13.

Таким образом, общая стоимость внедрения проекта составит 332,25 тыс. руб. Стоимость носит проектный характер.

Исходя из исследования одного из американских ученых Эдвина Локка, возможно в среднем повысить производительность труда в среднем на 1,5-2% при внедрении кадровых мероприятий, следовательно, выручка предприятия пропорционально вырастет на столько же в первый год реализации мероприятий.

Таблица 13

Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала

| Наименование мероприятия | Необходимый объем финансирования, тыс.руб. |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Стоимость абонемента в спортзал | $18\ 200\ \text{руб.} * 125\ \text{чел.} * 12\ \text{мес.} = 27\ 300\ 000\ \text{руб.}$ |
| Стоимость полиса ДМС | $37\ 000\ \text{руб.} * 125\ \text{чел.} * 12\ \text{мес.} = 4\ 625\ 000\ \text{руб.}$ |
| Стоимость корпоративной сотовой связи | $600\ \text{руб.} * 125\ \text{чел.} * 12\ \text{мес.} = 900\ 000\ \text{руб.}$ |

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Организация и проведение тренинга «Деловой этикет» | Бюджет заложен в 250 000 руб. |
| Разработка и запуск внутреннего корпоративного портала my.akyanhotel | 150 тыс.руб. |
| Итого | 332,250 тыс. руб. |

Выручка АО ТГК «Вега» за 2019 год (до введения мероприятия) составила 190 053 тыс.рублей. Предположим, что внедрение предложенных мероприятий повысит выручку гостиницы на 2%, что составит 3 801,1 тыс.руб. Планируемый размер выручки составит 193 854,1 тыс.руб.

При этом расходы на внедрение будут составлять 332,25 тыс.руб.

Следовательно экономический эффект составит

3 801,1 тыс.руб. - 332,25 тыс.руб. = 3 468,85 тыс. руб.

Рассчитаем общую эффективность внедрения предложенных мероприятий по формуле:

$K_{эф.} = P / Z (1)$

$K_{эф.} = 3\,801,1 / 332,25 = 11,4$ руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что каждый рубль, потраченный на совершенствование системы мотивации сотрудников, принесет АО ТГК «Вега» 11,4 руб. прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация - это внутреннее побуждение по сознательному выбору человека определенного типа поведения, которое складывается как под внешним воздействием (комплексом стимулов), так и определенными внутренними факторами (мотивами). В процессе осуществления производственной или управленческой деятельности, мотивация способствует производительному труду,

вознаграждение, по результатам которого, позволяет в дальнейшем удовлетворить работнику свои основные потребности.

В настоящее время акцент управления мотивацией сотрудников ставится не на простой набор необходимого числа работников, а на необходимость управления человеческими ресурсами как инструментом выполнения стратегических планов предприятия, их эффективную мотивацию, обучение, вовлечение в исполнение целей и планов организации.

Объект практического исследования – АО ТГК «Вега» представляет собой гостиницу в г. Москва. Номерной фонд гостиницы включает в себя большое количество номеров различных категорий от Стандарта до Представительского класса. Стандарт 943 номера; Студия 10 номеров; Смарт 7 номеров; Дизайнерские 45 номеров; Люкс 6 номеров. Организационная структура отеля имеет линейно-функциональный принцип построения. Продвижение гостиничного продукта осуществляется с помощью различных известных систем бронирования, таких как Booking.com, Ostrovok и Trip Advisor, где посетители могут оставить отзывы, а также через сайт гостиницы (<https://www.hotel-vega.ru>).

Анализ кадрового потенциала показал, что за период 2017-2019 гг. численность работников предприятия составила 204 чел. в 2019 г. При этом, коллектив АО ТГК «Вега» нельзя назвать устоявшимся, наблюдается достаточно высокий уровень текучести кадров (17,16% в 2019 г.). АО ТГК «Вега» покидают в основном новые сотрудники, стаж работы которых составляет от 3 до 8 месяцев. Данная тенденция свидетельствует о плохой адаптации новичков, высокие коэффициенты текучести персонала дают именно показатели этой группы: рост коэффициента текучести кадров среди этой группы составил более 55%. В итоге можно сказать, что на предприятии не подходят системно к организации системы мотивации труда персонала.

В связи с выявленными недостатками разработаны предложения по совершенствованию системы мотивации труда персонала АО ТГК «Вега»:

- разработка конкурентного социального пакета (оплата занятий сотрудников в фитнес-клубе, расширенная медицинская страховка, оплата сотовой связи);
- проведение тренинга «Деловой этикет»;
- создание внутреннего корпоративного портала для сотрудников my.vegahotel.ru.

Экономический эффект составит 3 468,85 тыс. руб. Каждый рубль, потраченный на совершенствование системы мотивации труда персонала, принесет АО ТГК «Вега» 11,4 руб. прибыли. Следовательно, можно сделать вывод о том, что реализация мероприятий целесообразна.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2015. – 214с.
2. Веснин В.Р. Теория организации в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2015. - 126с.
3. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688с.
4. Димитриева С.Д. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации / С.Д. Димитриева, И.А. Мерзлякова // Инновационная наука. - 2016. - № 6. - С. 7-11.
5. Долгова Н.Г. Управление персоналом как подсистема в общей системе управления организацией / Н.Г. Долгова // Вестник непрерывного образования. - 2016. - № 1. - С. 9-12.
6. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах. Учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Инфра-М, 2016. – 168с.
7. Заиченко Я.И. Анализ построения системы управления персоналом предприятия в условиях рынка / Я.И. Заиченко, Г.Л. Волошин // Актуальные проблемы права, экономики и управления. - 2015. - № 11. - С. 25-26.
8. Зеленкова И.С. Сущность и принципы системы управления персоналом на предприятии / И.С. Зеленкова // Экономика, социология и право. - 2014. - № 1. - С. 45-48.
9. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин. - М.: КноРус, 2017. - 416с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: монография / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2017. – 240с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208с.
12. Кириллов А.В. Служба управления персоналом организации и повышение эффективности управления персоналом: Курс лекций / А.В. Кириллов, М.В. Виниченко, Н.В. Жукова, С.В. Веретехина. – М.: Издательство Российского

- государственного социального университета, 2015. – 63с.
13. Клименко К.А. Оценка результативности управления персоналом / К.А. Клименко // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 736-739.
 14. Кони́на Н.Ю. Менеджмент / Н.Ю. Кони́на, Н.В. Ефимова, Н.С. Загребельная, Р.Б. Ноздрева, М.И. Соколова. – М.: Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, 2016. – 256с.
 15. Кохова И.В. Экономика и социология труда: теория и практика. Учебник для бакалавров / И.В. Кохова, В.М. Маслова, В.Д. Мостова. – М.: Юрайт, 2016. – 539с.
 16. Лаптева В.А. Сущность и содержание системы управления персоналом на предприятиях / В.А. Лаптева // News of Science and Education. - 2017. - Т. 6. - № 1. - С. 017-021.
 17. Литвинюк А. Управление персоналом: Учебник и практикум / А. Литвинюк, В. Лукашевич, Е. Короткова. – М.: Юрайт, 2015. – 498с.
 18. Майорова М.И. Моделирование систем управления персоналом / М.И. Майорова // Человек и общество. - 2017. - № 2 (3). - С. 33-35.
 19. Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2015. – 208с.
 20. Маслова В.М. Управление персоналом. Учебник и практикум / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2016. – 492с.
 21. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 72с.
 22. Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда: Учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. – М.: КноРус, 2016. – 320с.
 23. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2016. – 513с.
 24. Павлова М., Никольская Е.Ю. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства / М. Павлова, Е.Ю. Никольская // Инновационная наука. - 2016. - № 3-1. - С. 174-182.
 25. Руднева Н.В. Новая концепция управления персоналом организации. Монография / Н.В. Руднева, С.К. Савицкий, Э.М. Хабибулин. - Ульяновск, 2016. – 121с.
 26. Технологии управления развитием персонала. Учебник. / Под ред. А.В. Карповой, Н.В. Ключевой. – М.: Проспект, 2017. – 404с.

27. Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение. Учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. - СПб.: Питер, 2015. - 288с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Требования к обслуживающему персоналу отеля

| | | |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Высокая квалификация (для всех категорий гостиниц) | 1.1. Обслуживающий штат должен пройти профессиональную подготовку, соответствующую предоставляемым отелем предложениям | Таким образом, один работник обязан пройти подготовку, связанную с обеспечением безопасности живущих в отеле. Другой работник должен быть подготовлен по вопросам безопасности в области общественного питания и т.д. |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1.2. Знание
иностранного
языка

Для гостиниц категории 1 и 2 звезды достаточно понимание сотрудниками службы приема и размещения одного иностранного языка (языка международного общения либо языка, наиболее употребляемого клиентами гостиничного ансамбля в данном районе).

Для гостиниц категории 3 звезды всему персоналу, имеющему контакты с проживающими, следует понимание в достаточном объеме как минимум 2-ух языков международного общения либо иных языков, более употребляемых гостями отеля в данном районе. Персоналу гостиниц категории 4 звезды кроме того необходимо понимание 2-ух стилей, однако на более значительном уровне.

Для гостиниц категории 5 звезд всему персоналу, работающему с проживающими, следует свободное владение как минимум 3-мя иностранными языками.

| | |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Поведение и внешний вид | Персонал абсолютно всех категорий гостиниц должен уметь создавать в компании атмосферу радушия, быть готовым дружелюбно выполнить просьбу проживающего, демонстрировать терпение и выдержанность в отношении проживающих, а кроме того иметь соответствующий внешний вид (стрижка, макияж, руки и т.д.). |
| 3. Медицинские требования. | Персонал абсолютно всех категорий гостиниц должен проходить периодическое врачебное обследование для получения соответствующего сертификата |
| 4. Форменная одежда | Персонал абсолютно всех категорий гостиниц, вступающий в контакт с постояльцами, должен носить форменную одежду, в ряде ситуации имеющую личный значок с указанием фамилии и имени. Форма должна быть постоянно чистой и в отличном состоянии. |

Приложение 2

Основные элементы системы управления персоналом

Элементы построения системы управления персоналом

Кадровое планирование

Определение потребности в найме

Набор

Отбор

Найм

Адаптация

Обучение

Планирование карьеры

Оценка персонала

Мотивация персонала

Нормирование труда

Приложение 3

Организационная структура управления АО ТГК «Вега»

Генеральный менеджер

Коммерческий директор

Юр.отдел

Главный бухгалтер

Начальник IT-отдела

Бухгалтерия

Первый Зам.

Зам. по общим вопросам

Начальник отдела маркетинга и продаж

Отдел маркетинга и продаж

IT-отдел

Начальник службы безопасности

Служба

безопасности

Начальник службы питания

Шеф-повар

Кухня

Начальник службы приема и размещения

Приложение 4

Индивидуальный план развития сотрудника АО ТГК «Вега»

Personal development plan

ДЛЯ/ FOR _____

Дата следующей встречи (3 месяца с текущей даты)/ Next review date (90 days extension of the actual date): _____

РУКОВОДСТВО: Убедитесь, чтобы каждый раздел был заполнен/ INSTRUCTIONS: Check each item as completed.

1. Индивидуальный план развития составляется менеджером (при необходимости при помощи отдела по управлению персоналом). В беседе с работником используется оценка эффективности результатов труда, даются рекомендации по решению проблемы/вопроса.

A development plan must be created by the manager (with the assistance of the Human Resources Manager, when necessary) and a counseling session held with the associate based on the performance appraisal and giving guidance to help solve the problem(s).

1. В течение 3 месяцев с момента составления индивидуального плана развития руководитель следит за наличием улучшений в поведении работника.

Periodically, during the postponement period the manager should counsel the associate for his/her progress.

| Область изменения/ Development Area | B. Цель изменения/ Development Objective | C. Действия/ (Actions (activities, resources, etc) | D. Даты исполнения/ Target Dates |
|----------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|----------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|

1. Литвинюк А. Управление персоналом: Учебник и практикум / А. Литвинюк, В. Лукашевич, Е. Короткова. – М.: Юрайт, 2015. – С. 14. [↑](#)

2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – С. 63. [↑](#)
3. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах. Учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Инфра-М, 2016. – С.16. [↑](#)
4. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах. Учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 21. [↑](#)
5. Павлова М., Никольская Е.Ю. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства / М. Павлова, Е.Ю. Никольская // Инновационная наука. - 2016. - № 3-1. - С. 175. [↑](#)
6. Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2015. – С. 104. [↑](#)
7. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин. - М.: КноРус, 2017. – С. 66. [↑](#)
8. Лаптева В.А. Сущность и содержание системы управления персоналом на предприятиях / В.А. Лаптева // News of Science and Education. - 2017. - Т. 6. - № - 1. - С. 19. [↑](#)
9. Технологии управления развитием персонала. Учебник. / Под ред. А.В. Карповой, Н.В. Ключевой. – М.: Проспект, 2017. – С. 106. [↑](#)
10. Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение. Учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. - СПб.: Питер, 2015. – С. 59. [↑](#)
11. Павлова М., Никольская Е.Ю. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства / М. Павлова, Е.Ю. Никольская // Инновационная наука. - 2016. - № 3-1. - С. 177. [↑](#)

12. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин. - М.: КноРус, 2017. - С. 104. [↑](#)