

## **Содержание:**

# **Введение**

Гостиничные предприятия относятся к сфере обслуживания, а одной из характерных особенностей услуги является непосредственное взаимодействие сотрудников предприятия, оказывающего услуги, с клиентами, приобретающими услуги. Это предполагает повышенную значимость системы управления персоналом для управления деятельностью гостиницы в целом, при этом основное назначение системы управления персоналом - содействие более успешному достижению целей гостиницы в целом. Специфика системы управления персоналом в гостинице определяется как общими закономерностями функционирования гостиничного бизнеса, так и специфическими характеристиками, присущими каждой конкретной гостинице как организации. Общими для гостиничных предприятий особенностями системы управления являются значимость таких элементов, как мотивация и стимулирование, обучение и развитие, а также построение сильной корпоративной культуры посредством применения комплекса мер нематериального стимулирования. Исследование особенностей построения эффективной системы управления персоналом в гостинице, следовательно, является актуальным, что и послужило причиной выбора темы настоящей работы.

Проблема исследования заключается в противоречии между возможностями использования персонала как ресурса, позволяющего повысить качество гостиничного обслуживания и улучшить финансовые показатели хозяйственной деятельности гостиницы, и реальным уровнем использования потенциала сотрудников для обеспечения эффективности деятельности гостиниц.

Цель данной работы проанализировать организационную структуру управления персоналом на примере гостиницы.

Для достижения поставленной цели необходимо последовательно решить следующий комплекс задач:

1. Проанализировать теоретические аспекты управления персоналом
2. дать общую характеристику гостиницы;
3. проанализировать персонал гостиницы;
4. выполнить анализ системы управления персоналом в гостинице;

5. раскрыть сущность системы управления персоналом в организации;
6. разработать меры по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице ООО «Гостиница Горизонт»;

Объект исследования – анализ использования современных методов и приемов работы управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт».

Предмет исследования - направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт».

Методы исследования: анализ финансовых показателей, сравнительный анализ, анкетирования.

Новизна исследования состоит в выявлении типичных особенностей в системах управления персоналом в гостиничных предприятиях.

Практическая значимость исследования заключается в разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт».

Источники информации включают в себя бухгалтерскую отчетность ООО «Гостиница Горизонт», внутреннюю информацию, собранную автором исследования в организации.

## **Глава 1 Теоретические аспекты управления персоналом**

### **1.1 Анализ современных методов и приемов управления персоналом**

Традиционно выделяют следующие методы управления: Административные (в том числе организационно-распорядительные, организационные). Экономические. Социально-психологические. Правового регулирования. Однако основными являются организационные, экономические и социально-психологические методы. Давайте рассмотрим каждый из них в отдельности.

Экономические методы управления подразумевают экономические отношения между работодателем и сотрудником, которые построены на совместной выгоде. Сотрудник, приходя работать в организацию, ожидает повышения уровня жизни (или сохранения его на прежнем уровне) за счет заработной платы, в то время как начальник ожидает от сотрудника результативной работы. Такая форма мотивации, конечно же, достаточно эффективна, так как практически каждый работник идет на предприятие именно заработать. Основные методы управления персоналом здесь – это заработная плата и премиальные, которые напрямую зависят от работы сотрудника. Другими экономическими рычагами воздействия на сотрудника в таких организациях являются различные системы надбавок, льготы. Элементы социального обеспечения сотрудников также присутствуют – оплата питания, бесплатные обеды, оплата отпуска, предоставление разных видов страхования. При этом задача сотрудников – в полной мере окупать потраченные на них средства за счет повышения успешной работы организации. Экономические методы управления персоналом характеризуются: свободой как субъекта, так и объекта, которой достаточно для реализации их интересов в договорном процессе; выполнением договорных обязательств. Воздействие на персонал при помощи экономических рычагов – способ, безусловно, действенный. Но наряду с преимуществами у этих методов есть и недостатки. Преимущества экономических методов управления: Гибкость в воздействии на персонал через материальный интерес. Стимулирование проявления инициативы на основе материального интереса. Реализация творческого потенциала работников на основе заинтересованности в повышении оплаты труда. Недостатки заключаются в том, что интересы, которые лежат вне материальных ценностей, не удовлетворяются либо в частичной, либо в полной мере, что может вызывать снижение работоспособности у сотрудников. Методы системы управления кадрами могут оказывать как положительное, так и негативное воздействие на сотрудников. Правда, результаты могут быть прямо противоположными – все зависит от того, правильно ли были использованы экономические законы. [14, С. 58]

Административные методы управления персоналом Это методы прямого воздействия на персонал, которые основываются на власти руководящего состава, дисциплине и взысканиях. Административные методы чаще всего применяются в крупных организациях. Они носят директивный, обязательный характер и отличаются достаточной жесткостью. Административные методы управления персоналом базируются на следующих факторах Система законодательства Российской Федерации (государственные законы, постановления, инструкции). Система нормативных документов, принятых в вышестоящих структурах

управления (стандарты, методы, инструкции, положения). Системы планов, программ, заданий, которые разрабатываются в самих организациях (данная система направлена на улучшение деятельности компании). Система оперативного управления (распоряжения, санкции, поощрения). Административные методы управления персоналом характеризуются: Обязательным и беспрекословным выполнением регламентирующих или административных актов. Соответствием административным нормам органов управления. Различают следующие способы административного воздействия на персонал: Материальная ответственность, взыскания Сотрудники обязаны материально возместить ущерб, нанесенный своими действиями или бездействием. Работники должны возместить ущерб, если нанесли вред непосредственно организации, а также если был нанесен вред третьему лицу, материальные средства которому были возмещены организацией. Дисциплинарная ответственность, взыскания Методы управления персоналом Если было нарушено трудовое законодательство или имеет место быть дисциплинарный проступок, под которым подразумевается невыполнение или ненадлежащее выполнение сотрудником своих обязанностей, а также в случае нарушения правовых норм, сотрудник получает дисциплинарные взыскания от руководителя или одного из представителей руководящего состава, который имеет соответствующие полномочия. При этом руководители структурных подразделений не могут уволить работника, они могут лишь ходатайствовать об этой крайней мере высшему руководству. Провинность в сфере трудовых правоотношений не карается столь сурово – сотрудника решают премий, вознаграждения и т.д., но иногда в сочетании с этими методами применяются и дисциплинарные взыскания. Административные взыскания используются в случае административных правонарушений К разновидностям административного взыскания относят предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискацию или возмездное изъятие предметов. Отношения субъекта и объекта базируются на командном подчинении. Преимущества: Единство воли управленцев в достижении цели. Не требуется большое количество материальных затрат. Оперативное достижение целей и быстрое реагирование на изменения во внешней среде. Недостатки: Подавляется инициатива сотрудников. Отсутствуют действенные стимулы труда, вследствие чего могут возникать антистимулы. В крупных организациях высокая квалификация – явление достаточно редкое, так как менеджеры в ней не заинтересованы. [9, С. 18]

Социально-психологические методы управления персоналом Эти методы основываются на теориях социальной психологии и социологии, воздействуют на личность, группу или коллектив через личные интересы. Эти методы воздействия

направлены на обеспечение сотрудникам условий для улучшения их работоспособности и, как следствие, повышение успешности компании. К основам данных методов можно отнести минимизацию конфликтов, управление формированием карьеры каждого сотрудника, обеспечение здорового климата в коллективе и благоприятных условий для работы – все эти пункты относят к психологическим методам. Социологические методы – это анкетирование, интервью (получение необходимой информации в ходе беседы), социометрический метод (изучение дружеских и деловых взаимосвязей в коллективе), метод наблюдения, собеседование, партнерство. Преимущества: У работников включаются механизмы трудовой мотивации, которые никак не связаны с материальными потребностями. Материальные затраты практически не требуются. Недостатки: Не используется материальная мотивация – очень важный аспект успешной работы сотрудников. Трудно прогнозировать результаты применения данного метода. [8, С. 41]

Попробуем выделить современные методы управления персоналом. Их, в первую очередь, можно разделить:

— по характеру воздействия – убеждение, проявляющееся в использовании различных воспитательных разъяснительных, организационных мер для формирования воли подчиненного или ее преобразования.

Оно направлено на то, чтобы сотрудники сами исполняли волю руководителя, выраженную в приказах, инструкциях, рекомендациях. Благодаря такому методу достигается единство воли руководителя и коллектива, являющееся необходимым условием общности действий;

— информирование – внутренняя информационная политика. Если работники, плохо информированы по первостепенным вопросам — это резко снижает позитивный настрой на работу с высокой результативностью;

— принуждение – мера управления, основанная на угрозах применения штрафных санкций, увольнения и других негативных форм воздействия. Вызывает отрицательную реакцию персонала, так как работа из-под палки никогда не будет высокорезультативной;

— по управленческим этапам;

— организация – формирование условий для работы, непосредственная организация трудовой деятельности;

- планирование – призвано регламентировать поведение персонала в процессе реализации поставленных целей;
- анализ – позволяет обобщать имеющуюся информацию и делать выводы о необходимых в дальнейшем мероприятиях;
- учет личных данных персонала – открывает возможность применения индивидуального подхода;
- контроль – обязателен для наблюдения за всеми трудовыми процессами;
- мотивация – персонал, который имеет определенный стимул к работе (дополнительное денежное вознаграждение, продвижение по работе) работает эффективней; [12, С. 38]
- по способам воздействия на персонал;
- экономические, заключающиеся в мобилизации персонала на достижение определенного результата. Они основаны на правильном применении экономических законов (известны также как «методы пряника» по способам своего воздействия);
- административные – базируются на властных способах воздействия (дисциплине, взысканиях), известны также как «методы кнута»;
- социально-психологические – исходят из морального воздействия мотивации людей, известны как методы убеждения, являются наиболее эффективными в совокупности с экономическими способами воздействия.

Таким образом, современные методы управления персоналом весьма своеобразны. Но максимально выгодны могут быть только те из них, которые имеют разумную долю сочетания различных методов воздействия.

Если же методы управления исходят только из интересов руководства и прибыльности предприятия, без учета интересов персонала, то, в конце концов, сотрудники покинут такой бизнес в поисках более приемлемых для них условий работы.

- 1.

# **Характеристика формирования эффективного трудового коллектива**

Центральным звеном в фирме является первичный трудовой коллектив: бригада, участок, цех, бюро, отдел и т.д. Ему выделяются определенные материально-технические средства и создаются условия для успешной деятельности, которая направляется руководителем трудового коллектива. Именно здесь создаются материальные и духовные ценности, выполняется план, формируется производственная активность личности.

Трудовой коллектив - это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.).

В повседневной деятельности руководителю трудового коллектива важно уметь наблюдать поведение отдельных работников в трудовой деятельности, в личном общении, уметь сформировать, сплотить и воспитать коллектив.

Исходной социологической предпосылкой изучения трудового коллектива является представление о нем как о совокупности социальных ролей и совокупности людей, которые по-разному проявляют себя как личности при выполнении своих ролей. [9, С. 12]

В процессе совместного труда группы прямо или косвенно связаны между собой. Поэтому для практики управления важны не только особенности группы, но ее связи и отношения с другими группами.

Состав и отношения малых групп образуют структуру трудового коллектива. Знание закономерностей формирования и развития структуры трудового коллектива облегчает управление им.

Отношения, как и люди, характеризуются разнообразием. Структуру трудового коллектива можно рассматривать и оценивать с разных позиций, по разным признакам. [5, С. 102]

Наиболее часто структура трудового коллектива рассматривается с позиции отношений между отдельными группами. Отношения в трудовом коллективе могут протекать на формальном уровне (формальные или функциональные отношения) и на неформальном уровне (межличностные и групповые отношения). С этих позиций различают формальную и неформальную структуры трудового коллектива. В каждом коллективе существует сложное переплетение формальных и неформальных структур.

Выполняя свои обязанности, работник вступает с другими членами трудового коллектива в официальные или формальные отношения, которые отражают профессионально-трудовую сторону жизни трудового коллектива.

Группы, созданные по воле руководителя для совершения производственного процесса, являются подразделениями фирмы и называются формальными группами. Задачей формальных групп по отношению к фирме является выполнение конкретных задач и достижение определенных целей.

На характер формальных отношений большое влияние оказывают индивидуальные особенности руководителя и членов трудового коллектива.

Формальные группы и их отношения образуют структуру фирмы. Формальная или функциональная структура отражает сложившееся в трудовом коллективе разделение труда между отдельными группами или лицами в зависимости от деловых их других качеств.

Формальная структура безлична. Она определяется служебными положениями, инструкциями, приказами, в которых определены права и обязанности каждого члена трудового коллектива, то есть определены должностные роли, которые должен выполнять каждый работник.

Весьма важно, чтобы каждый член формальной группы четко знал свою должностную роль и стремился ее выполнить полностью, качественно и вовремя.

На предприятии могут создаваться три типа формальных групп:

- группы руководителей (командные группы). Группа руководителей - это руководитель фирмы или ее подразделения и его штаб;

- группы исполнителей (рабочие группы). Рабочая группа - подразделения или группы, работающие над одним и тем же заданием и имеющие определенную самостоятельность в своем труде;



- целевые группы (целевые комитеты). Целевая группа - комитет, который временно создается для заполнения пробелов существующих в организационных структурах.

Чтобы успешно управлять трудовым коллективом, руководителю необходимо не только уметь анализировать межличностные отношения внутри группы, но также знать характер межгрупповых отношений (функциональных и личностных).

В своем развитии коллектив проходит три основные стадии, которые характеризуют его с качественной стороны.

Для управления конкретным коллективом руководитель должен определить на какой стадии развития находится коллектив в настоящий момент и выбрать стиль управления коллективом. [11, С. 18]

Первая стадия - начальная.

Она характеризует процесс создания формальной внешней целостности коллектива. На этой стадии люди присматриваются друг к другу и к руководителю. Руководитель, в свою очередь, изучает личный состав коллектива.

В этот период начинается адаптация членов коллектива к условиям труда, друг к другу, к руководителю и его требованиям. В стиле управления руководителя преобладает волевая сторона. Руководитель знакомит коллектив с задачами подразделения, ближними и перспективными целями, распределяет обязанности с учетом подготовленности и личных склонностей сотрудников, определяет режим работы и организует его строгое выполнение.

Особое внимание в этот период руководитель должен уделять контролю за исполнением своих решений и заданий. Именно на этой стадии у членов коллектива формируется чувство ответственности, точность и аккуратность при выполнении работы.

Руководитель также изучает индивидуальные особенности сотрудников, привлекает наиболее сознательных и инициативных к решению общественных задач коллектива.

Вторая стадия - дифференцирование.

На этой стадии на основе общности интересов и склада характеров формируются малые группы, различные по своей ориентации к руководителю и к задачам

коллектива. Из наиболее сознательных и деятельных людей формируется актив, который раньше других осознает общественную значимость задач коллектива, необходимость предъявляемых руководителем требований и оказывает ему поддержку.

Однако подлинного единства пока еще нет. Добросовестные, но пассивные исполнители соблюдают дисциплину, выполняют задания руководителя, но не проявляют инициативы и активности в поддержке действий администрации. Могут выявиться и дезорганизаторы, отрицательно настроенные к работе и действиям руководителя.

На этой стадии руководитель, опираясь на актив, должен вести борьбу с дезорганизаторами и лодырями, формировать общественное мнение, активизировать добросовестных исполнителей, воспитывать высокую сознательность у членов коллектива. Завершение этой работы будет означать переход на качественно новую ступень развития коллектива.

Важным признаком второй стадии развития является увеличение числа решений, принимаемых руководителем с привлечением подчиненных.

Третья стадия - интегрирование.

На этой стадии создается коллектив с единством интересов и целей, сознательной дисциплиной. Все члены коллектива усваивают требования руководителя, теперь весь коллектив требует от каждого.

На этой стадии руководитель должен изменить тактику руководства. Если на начальной стадии он выступал по отношению к подчиненным как внешняя сила, как организатор формирования и развития коллектива, то теперь эту роль берет на себя коллектив, а руководитель является авторитетным представителем и выразителем его интересов.

Роль руководителя на этой стадии заключается в организации трудовых процессов и в тактичном регулировании социальной жизни коллектива, в прогнозировании и определении путей развития коллектива.

Стадией интегрирования не заканчивается развитие коллектива. Он должен развиваться постоянно, во всей полноте своих функций, так как застой в развитии приведет к распаду коллектива.

Рассмотренные стадии развития коллектива являются типичными, характерными для всех коллективов. Но темпы и сроки прохождения отдельных стадий могут быть различными, так как они зависят от объективных и субъективных условий жизни и деятельности коллектива.

Тактика руководства в зависимости от стадии развития должна гибко меняться. Не разобравшись в обстановке руководитель может стать причиной замедления развития или распада коллектива.

Психология коллектива очень сильно влияет на поведение людей в группе.

От того как члены коллектива проявляют себя в труде, общении и познании, складывается характер межличностных отношений в коллективе, формируются групповые интересы, нормы поведения, создается общественное мнение о коллективе (дружный, инициативный, сплоченный и т.п.).

Основными социально-психологическими характеристиками коллектива можно считать его информированность, дисциплинированность, активность, организованность и сплоченность. [17, С. 171]

На эффективность работы коллектива оказывают влияние также следующие факторы:

его размер и состав;

групповые нормы поведения, единомыслие и статус его членов;

трудовые отношения в коллективе и критерии, используемые в управлении.

- Размер. Некоторые исследования показали, что коллективы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения и испытывают большую удовлетворенность от работы.

В общем случае по мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется и становится труднее достичь согласия по вопросам, связанным с деятельностью коллектива и выполнением его задач.

- Состав. Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем.

Рекомендуется, чтобы коллектив состоял из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены коллектива имели схожие точки

зрения. Коллектив с разными точками зрения его членов вырабатывает более качественные решения.

- Групповые нормы поведения. Нормы, обычаи, традиции определяют направленность работы коллектива и ожидаемые результаты.

Они призваны подсказывать членам коллектива дисциплину поведения при выполнении производственных задач. При условии соответствия своих действий и норм каждая отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, на ее признание и на поддержку.

Руководителю следует выносить на обсуждение свое мнение о нормах группы с осторожностью. Например может показаться, что согласие с руководителем в этих вопросах - это проявление лояльности, но такое поведение приведет на деле к подавлению мнений и инициатив.

-Групповое единомыслие. Это тенденция подавления каждой отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-либо явление с тем, чтобы не нарушить единство и гармонию группы.

## **Глава 2. Характеристика деятельности ООО «Гостиница Горизонт»**

### **2.1 Общая характеристика гостиницы ООО «Гостиница Горизонт»**

Сегодня ООО «Гостиница Горизонт» - это комфортабельная гостиница категории 4\*\*\*\* с широким спектром услуг, обновлённым номерным фондом и высоким уровнем обслуживания. Установленная ценовая политика позволяет удовлетворить спрос на доступное размещение в центре Санкт-Петербурга. Гостиница представлена двумя корпусами:

«Октябрьский» - 373 номера;

«Лиговский» - 111 номеров.

Номерной фонд гостиницы включает комфортабельные номера различных категорий, отвечающие высоким современным требованиям:

«Стандарт».

«Комфорт».

«Студия Стандарт».

«Студия Комфорт».

«Люкс».

«Suite».

Все номера оснащены телефоном, холодильником, спутниковым телевидением, доступом к сети Интернет. Номера характеризуются большой площадью комнат. Высокие потолки исторического здания и большие окна создают в номерах атмосферу простора и комфорта.

К услугам деловых людей в гостинице размещены конференц-залы, оснащённые всем необходимым для проведения семинаров и конференций любой сложности.

Также к услугам деловых гостей предлагаются 6 комнат переговоров и дополнительное оборудование в аренду.

Ежегодно в гостинице размещаются участники крупных выставок и конгрессов, творческие коллективы, представители политики и делового мира, журналисты, отмечая высокий уровень сервиса и индивидуальный подход.

Для удобства проживающих работают сувенирные киоски, пункт обмена валюты, банкомат, заказ авиа и железнодорожных билетов, салон красоты и многое другое.

Услуги общественного питания в гостинице представлены в:

ресторане «Ассамблея» (основной ресторан гостиницы);

ресторан «Абазур»;

Миссия гостиницы формулируется следующим образом: обеспечить туристам и деловым путешественникам, посещающим Санкт-Петербург, максимально адекватное соотношение цены, места размещения и спектра дополнительных услуг.

Следует отметить, что в сегменте гостиниц категории 4\*\*\*\* - один из самых высоких уровней конкуренции на гостиничном рынке Санкт-Петербурга, однако именно эта категория гостиниц характеризуется наиболее высокой загрузкой по Санкт-Петербургу: в 2014 году она составила 57% (общий уровень загрузки по рынку - 49%), однако наблюдалось падение загрузки: в 2013 году она составила по категории 4\*\*\*\* 73%. При этом в ООО «Гостиница Горизонт» загрузка номерного фонда в 2014 году составила 62,4%, что выше среднерыночного показателя, однако такая загрузка не является удовлетворительной.

При этом показатели экономической эффективности гостиниц категории 4\*\*\*\* в Санкт-Петербурге также упали в 2014 году по сравнению с уровнем 2013 года.

Ухудшение ситуации на туристском и гостиничном рынке Санкт-Петербурга в 2014 году, вызванное общей макроэкономической нестабильностью и снижением туристского потока из-за рубежа, привело к снижению экономических показателей на гостиничном рынке, в связи с чем гостиницы столкнулись с проблемой повышения эффективности деятельности за счёт оптимизации использования различных видов ресурсов, в том числе трудовых.

## **2.2 Анализ персонала гостиницы ООО «Гостиница Горизонт»**

Штат персонала в ООО «Гостиница Горизонт» формируется в соответствии с организационной структурой. Действующее штатное расписание ООО «Гостиница Горизонт» приведено в табл.1.

**Таблица 1.-Штатное расписание ООО «Гостиница Горизонт»**

Должность	Численность, чел.
Генеральный директор	1
Заместитель генерального директора	1
Секретарь-машинистка	1

Главный бухгалтер	1
Ведущий бухгалтер	1
Бухгалтер	3
Заместитель главного бухгалтера	1
Старший кассир	1
Директор по маркетингу и продажам	1
Заместитель начальника отдела маркетинга	1
Менеджер отдела маркетинга и продаж	1
Менеджер по работе с корпоративными клиентами	1
Ведущий специалист отдела маркетинга и продаж	2
Специалист отдела маркетинга и продаж	5
Администратор	1
Старший портье	4
Портье	11
Портье-паспортист	1

Швейцар	4
Заведующая секцией в этажной службе	1
Заведующая секцией филиала в этажной службе	1
Распорядитель работ	5
Горничная	35
Заведующий хозяйством	1
Подсобный рабочий	2
Цветовод	1
Гардеробщик	2
Уборщик мусоропровода	2
Товаровед	1
Кладовщик	1
Инженер по охране труда и технике безопасности	1
ИТОГО	95

Численность и структура персонала по группам позволяет говорить о том, что основная доля персонала ООО «Гостиница Горизонт» - это обслуживающий



персонал (на него приходится 55,8% всего персонала). Вторая по значимости группа - это специалисты и инженерно-технический персонал (28,4%). Наименьшую долю в структуре персонала занимает вспомогательный персонал (6,3%).

**Таблица 2- Структура персонала ООО «Гостиница Горизонт» по группам в 2014 году**

Группа персонала	Численность, чел. Доля, %	
Административно-управленческий персонал	9	9,5%
Специалисты и инженерно-технический персонал	27	28,4%
Обслуживающий персонал	53	55,8%
Вспомогательный персонал	6	6,3%
ИТОГО	95	100,0%

Важной характеристикой структуры персонала является его распределение по возрастным группам, по опыту работы, по уровню образования, по семейному положению.

**Таблица 3-Структура персонала ООО «Гостиница Горизонт» по возрасту в 2014 году**

Возрастная группа	Численность, чел. Доля, %	
моложе 20 лет	8	8,4%
20-30 лет	26	27,4%

31-40 лет	41	43,2%
41-50 лет	17	17,9%
51-60 лет	3	3,2%
старше 60 лет	0	0,0%
ИТОГО	95	100,0%

Как видим, основные группы персонала ООО «Гостиница Горизонт» по возрасту - это сотрудники в возрасте от 20 до 40 лет, что свидетельствует о хорошей возрастной структуре, поскольку это наиболее активный возрастной период для работников.

**Таблица 4-Структура персонала ООО «Гостиница Горизонт» по уровню образования в 2013 году**

Уровень образования    Численность, чел.    Доля, %

Среднее	18	18,9%
Среднее специальное	21	22,1%
Неоконченное высшее	7	7,4%
Высшее	49	51,6%
Научные степени	0	0,0%
ИТОГО	95	100,0%

**Таблица 5 - Структура персонала ООО «Гостиница Горизонт» по стажу работы в 2014**

Стаж работы	Численность, чел.	Доля, %
1-3 года	11	11,6%
3-5 лет	27	28,4%
5-10 лет	41	43,2%
10-20 лет	12	12,6%
свыше 20 лет	4	4,2%
ИТОГО	95	100,0%

По семейному положению большая часть сотрудников замужем/женаты с детьми или без детей: данную информацию можно использовать для построения эффективных систем мотивации.

**Таблица 6-Структура персонала ООО «Гостиница Горизонт» по семейному положению в 2014 году**

Семейное положение	Численность, чел.	Доля, %
Не замужем/не женат	17	17,9%
Замужем/женат	21	22,1%
Замужем/женат, есть дети	49	51,6%

Не замужем/не женат, есть дети 8	8,4%
<b>ИТОГО</b>	<b>95</b>
	<b>100,0%</b>

Таким образом, в целом, можно говорить о том, что качественный и количественный состав персонала ООО «Гостиница Горизонт» являются сбалансированными и не нуждаются в изменениях.

## **2.3 Анализ управления персоналом в гостинице**

Наряду с производительностью труда (которая сократилась в 2014 году по сравнению с уровнем 2013 года, несмотря на рост средней заработной платы), показателем, позволяющим оценить состояние системы управления персоналом в организации, является показатель текучести кадров.

**Таблица 7 -Текучесть кадров в ООО «Гостиница Горизонт» в 2013-2014 гг.**

Показатели	2013	2014
Численность сотрудников на начало года, чел.	95	93
Число уволившихся, чел.	5	9
Число принятых на работу, чел.	3	13
Численность сотрудников на конец года, чел.	93	97
Среднесписочная численность, чел.	94	95
Текучесть кадров, %	5,3%	9,7%

Как видно из табл.7, текучесть кадров характеризуется двумя основными негативными моментами:

она выросла в 2014 году по сравнению с уровнем 2013 года на 4,4%

в 2014 году текучесть кадров приблизилась к критическому значению в 20,0%.

Отмеченные тенденции свидетельствуют о том, что система управления персоналом в гостинице функционирует недостаточно эффективно. Основной проблемой в управлении персоналом в ООО «Гостиница Горизонт» является отсутствие специализированного структурного подразделения и даже отдельного сотрудника, выполняющего функции по управлению персоналом. Основной круг обязанностей в сфере управления персоналом выполняет генеральный директор, который выполняет следующие функции по управлению персоналом:

поиск и подбор персонала, проведение собеседований;

выработка и реализация совместно с соответствующими подразделениями мер по мотивации и стимулированию персонала;

разработка и принятие решений по карьерному росту сотрудников;

разработка и реализация мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала;

разработка и реализация мероприятий по проведению оценки и аттестации персонала.

Работу, связанную с делопроизводством по кадровым вопросам, выполняют частично секретарь-машинист и частично бухгалтеры. Такое распределение функций и обязанностей по управлению персоналом наряду с тем, что генеральный директор выполняет ряд других ключевых для ООО «Гостиница Горизонт» функций, приводит к тому, что деятельность по управлению персоналом носит бессистемный характер, её элементы не увязаны друг с другом, не разрабатывается кадровой стратегии и кадровой политики, не осознаётся проблема снижения производительности труда и повышения текучести кадров в комплексе и, соответственно, не разрабатываются эффективные решения по их устранению.

Поиск и набор персонала осуществляется, когда в гостинице образуется вакантное место: непосредственный руководитель подразделения, где образовалась

вакансия, информирует об этом генерального директора, сообщает ему основные требования к кандидату на вакантную должность, после чего генеральный директор самостоятельно размещает вакансию на сайте [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru). После этого секретарь-машинист анализирует поступающие на вакансию резюме, приглашает соискателей на собеседование с генеральным директором, а генеральный директор принимает окончательное решение о приёме сотрудника на работу. При этом формализованного контроля знаний и качеств, необходимых для кандидата на вакантную должность, не проводится, и тот факт, что предварительная оценка соискателей практически отсутствует, способствует тому, что часто в дальнейшем выясняется, что кандидат не полностью соответствует требованиям, к нему предъявляемым.

Основы стимулирования персонала в ООО «Гостиница Горизонт» заложены в Коллективном договоре, заключаемом организацией с сотрудниками. В нём выделены как материальное, так и нематериальное стимулирование работников. Материальное стимулирование труда (заработная плата работников), в соответствии с Коллективным договором определяется следующим образом:

Оплата труда работников складывается из должностного оклада, добавок, доплат, премий за производственные результаты и предоставления питания в натуральной форме, стоимость которого устанавливается внутренними документами общества на каждый финансовый год.

Работникам выплачиваются премии по результатам работы в соответствии с Положением о премировании за производственные результаты и Положением о премировании работников по итогам работы за год, являющимися неотъемлемой частью Коллективного договора.

Все работники, состоящие в штате, обеспечиваются служебным питанием в рабочие дни (смены) за счет фонда оплаты труда, стоимость которого устанавливается внутренними документами на каждый финансовый год.

Среди недостатков материального стимулирования, которые вытекают из условий Коллективного договора, можно отметить следующие:

отсутствие дифференциации методов материального стимулирования по группам персонала: тем не менее, это важно, поскольку разные сотрудники вносят разный вклад в конечные результаты деятельности, и критерии оценки их труда также различаются;

отсутствие чётко установленных критериев выплаты премий по результатам работы за год и премий за производственные результаты, что делает систему премирования непрозрачной;

ежегодная выплата премий не соответствует специфике деятельности гостиницы, в которой чётко выделяются «высокий» и «низкий» сезоны, принципиально различающиеся между собой.

Нематериальное стимулирование работников, в соответствии с условиями Коллективного договора, осуществляется в форме отчислений на культурно-массовые и физкультурные мероприятия (сумма отчислений, осуществляемых работодателем, составляет 0,3% от фонда заработной платы сотрудников). При этом следует отметить, что в Коллективном договоре обозначена только сумма расходов на нематериальное стимулирование, в то время как конкретное содержание методов не раскрыто.

В целом, можно отметить, что Коллективный договор не отражает конкретных инструментов и методов стимулирования труда персонала в ООО «Гостиница Горизонт» и требует доработки в этом направлении.

Проблемой, взаимосвязанной с недостаточно эффективной системой материальной стимулирования, является отсутствие регулярной аттестации персонала, к результатам которой могли бы быть привязаны (хотя бы частично) меры материального стимулирования. Оценка и аттестация персонала являются очень затратной с точки зрения времени процедурой, и поэтому, учитывая, что в штате ООО «Гостиница Горизонт» нет специализированного структурного подразделения или функционального специалиста, выполняющего обязанности в сфере управления персоналом, в существующих условиях её введение невозможно: для этого требуется организационная трансформация функций по управлению персоналом в гостинице.

Тот факт, что в гостинице отсутствует выстроенная система нематериального стимулирования, приводит к относительной слабости некоторых параметров организационной культуры (общий уровень по 10балльной шкале - 7,6), что в свою очередь оказывает негативное влияние на уровень закрепления работников в коллективе и повышенную текучесть кадров.

Оценка основных параметров организационной культуры позволяет сделать вывод о том, что существенностью слабостью отличаются такие элементы, как уровень интенсивности формальных и неформальных коммуникаций, сплочённость

коллектива, взаимоотношения с коллегами. При этом параметры организационной культуры, характеризующие индивидуальные взаимоотношения сотрудников с гостиницей, в целом, удовлетворительны. Это свидетельствует о том, что на текущий момент основная задача в сфере управления организационной культурой для ООО «Гостиница Горизонт» - это активизация социальной работы в коллективе.

Это означает, что необходима выработка мер, направленных на формирование в коллективе ООО «Гостиница Горизонт» единой команды сотрудников с высоким уровнем интенсивности коммуникаций, как формальных, так и неформальных.

Одной из причин недостаточной сильной организационной культуры гостиницы в части социальных взаимоотношений в коллективе является то, что в гостинице также отсутствует выстроенная система адаптации новых сотрудников, которая фактически заключается в том, что непосредственный руководитель нового сотрудника описывает ему основные обязанности и особенности их исполнения, даже не знакомя с коллективом, в результате чего встраивание в коллектив новых сотрудников происходит самостоятельно, что и приводит к разобщённости новых сотрудников, к тому, что они часто не удовлетворены работой в коллективе. Это приводит к их увольнению и повышению текучести кадров.

Существенным элементом системы управления персоналом также является повышение квалификации и обучение персонала. В ООО «Гостиница Горизонт» оно ограничивается следующими видами и формами обучения и повышения квалификации:

вводный инструктаж вновь принятых на работу сотрудников по спектру и особенностям выполняемых обязанностей;

инструктаж по охране труда и технике безопасности при приёме на работу;

направление некоторых сотрудников (прежде всего, административно-управленческого персонала и специалистов) на прохождение отдельных тематических семинаров или тренингов по конкретным практическим вопросам в связи с выполняемыми ими функциями.

Внутриорганизационная мобильность кадров находится на невысоком уровне, однако это логично, учитывая, что большинство сотрудников гостиницы не могут быть переведены на другую должность, в другое структурное подразделение ввиду специфики выполняемых должностных функций.



Представленный уровень внутриорганизационной мобильности, тем не менее, является достаточно низким, так как возможен карьерный рост для специалистов и административно-управленческого персонала, которые вместе занимают значительную долю в структуре сотрудников. Это позволяет говорить о том, что проблема программ карьерного роста в системе управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт» также существует.

Недостаточная эффективность системы управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт» находит отражение в падении показателя производительности труда в 2013-2014 гг. одновременно с ростом за аналогичный период показателя текучести кадров, который в 2014 году приблизился к критическому значению и составил 9,7%.

Основными проблемами системы управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт», в соответствии с результатами проведённого анализа, являются:

отсутствие специализированного структурного подразделения или сотрудника, выполняющего функции по управлению персоналом, в результате чего управление персоналом осуществляется генеральным директором: это приводит к отсутствию в организации кадровой стратегии, кадровой политики и увязанных между собой элементов системы управления персоналом;

в сфере стимулирования персонала существуют следующие проблемы: меры материального стимулирования не увязаны с результатами труда или результатами аттестации, недостаточно прозрачны, в связи с чем не выполняют своих стимулирующих функций; меры нематериального стимулирования не согласованы с особенностями коллектива, в связи с чем не выполняют свою основную функцию - формирование сильной организационной культуры в части построения благоприятных и устойчивых взаимоотношений внутри коллектива;

к недостаточной сплочённости коллектива также приводят отсутствие разработанных процедур адаптации новых сотрудников в коллективе, неналаженность системы горизонтальных и вертикальных коммуникаций в организации, как формальных, так и неформальных;

отсутствие регулярной аттестации и оценки персонала приводит к невозможности выстраивания прозрачной и сбалансированной системы материального стимулирования, дифференцированной по группам персонала;

отсутствие системных программ повышения квалификации и карьерного роста приводит к снижению мотивированности специалистов и административно-управленческого персонала.

Особенности управления персоналом на предприятии индустрии гостеприимства

Задача кадровых служб на предприятиях индустрии гостеприимства состоит в том, чтобы они постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии трудовых отношений в гостинице. Это означает, что они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования их карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда.

Основные задачи кадровых служб в гостиничных предприятиях состоят в следующем:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.);
- развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

В связи с многоаспектностью задач управления персоналом в гостиницах с особой остротой встаёт вопрос о координации деятельности всех структур гостиницы, проведении единой кадровой политики, подборе менеджеров, способных возглавить самые сложные и ответственные участки работы.

Для гостиниц, которые работают в сфере обслуживания и характеризуются непосредственным контактом персонала с клиентами, а также существенным воздействием этих контактов на восприятие качества и уровня обслуживания клиентом, персонал является одним из определяющих ресурсов.

Задачи управления персоналом в гостинице традиционно сводятся к следующим:

С обеспечением потребности гостиницы в рабочей силе в соответствии с требуемым количественным и качественным составом;

S сбалансированное соотношение организационной структуры со структурой трудового потенциала гостиницы;

S полное и эффективное использование кадрового потенциала гостиницы с точки зрения достижения её общих целей и решения её общих задач;

S создание и поддержание условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработки у сотрудника стремления к налаживанию взаимодействия и сотрудничества в трудовом коллективе;

S закрепление ценных сотрудников в гостинице и формирование устойчивого трудового коллектива, который позволяет окупать средства, затрачиваемые на рабочую силу, её привлечение и развитие;

S обеспечение максимально комфортных условий реализации потребностей, интересов и желаний работника в отношении условий и содержания трудовых процессов, развития карьеры и т.д.;

S обеспечение сбалансированности между интересами гостиницы- работодателя и интересами отдельного работника и групп работников, а также достижение социальной и экономической эффективности;

S повышение эффективности управления персоналом с точки зрения оптимального соотношения достижения целей управления и уровня затрат на рабочую силу.

Система управления персоналом в гостинице включает в себя следующие стадии: формирование, использование, стабилизация и управление персоналом.

На стадии формирования персонала закладываются основы системы управления персоналом. Отклонение численности персонала от обоснованной потребности в нём оказывает влияние на уровень кадрового потенциала гостиницы. Нехватка сотрудников приводит к тому, что на сотрудников возрастает нагрузка, что отрицательно сказывается на уровне производительности труда. В то же время избыток персонала приводит к усложнению управляемости коллективом в целом, отдельными сотрудниками и структурными подразделениями, дублированию функций, снижению эффективности расходов на рабочую силу.

Вследствие этого на стадии формирования персонала задача гостиницы сводится к тому, чтобы свести к минимуму запас нереализованных возможностей использования персонала за счёт эффективного воздействия на персонал

посредством различных методов и направлений системы управления персоналом.

На стадии формирования персонала гостиницы необходимо решить следующие задачи:

обеспечение оптимальной степени загрузки работников с точки зрения наиболее полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;

оптимизация структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

Для решения задач оптимальной численности и структуры персонала гостиницы целесообразно использовать следующие критерии при формировании персонала:

- соответствие численности сотрудников объёму выполненных ими работ;
- соответствие квалификации, опыта, индивидуальных качеств сотрудника степени сложности выполняемых им трудовых функций;
- обусловленность структуры персонала гостиницы объективными факторами предоставления гостиничных услуг;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения возможностей сотрудников по оказанию гостиничных услуг.

Ключевые требования к построению и функционированию системы управления персоналом в гостинице связаны с тем, что многие сотрудники непосредственно взаимодействуют с клиентами гостиницы:

Сотрудники гостиницы представляют собой составную часть продаваемой услуги, поскольку каждый из них либо непосредственно взаимодействует с клиентом (портье, горничная, официант, бармен и др.), либо организует своим трудом условия проживания гостя.

Качество обслуживания клиентов в гостинице во многом зависит от того, как к выполнению своих обязанностей относятся сотрудники, и поэтому чрезвычайно важно в гостинице формировать ответственное отношение к выполнению функций, которое обеспечивается пристальным вниманием к таким элементам системы управления персоналом, как мотивация и стимулирование, повышение

квалификации и обучение персонала, формирование сильной корпоративной культуры.

Важным требованием к работе сотрудников в гостинице является соблюдение иерархии взаимоотношений.

Ключевые сотрудники в гостинице сконцентрированы в службе портье (или администраторов), поскольку именно эти работники встречают клиента и именно с ними он взаимодействует большую часть пребывания в гостинице.

Мотивация и стимулирование сотрудников оказывают существенное положительное воздействие на то, каким образом, как они выполняют свои должностные обязанности, как относятся к их выполнению. Для российской практики управления персоналом, в том числе в гостиницах, характерно наличие следующих проблем:

Работодатели считают, что само по себе наличие рабочего места является для сотрудника мотивирующим фактором, и поэтому они не стремятся развивать условия работы сотрудников.

Преобладание системы наказаний в мотивационной системе вместо поощрительных мер.

Работодатели не учитывают ожидания, особенности сотрудников, не нацелены на формирование индивидуализированных программ стимулирования и мотивации.

У работодателей не налажена система мониторинга эффективности стимулирования и мотивации персонала, в результате чего они не могут оценить, какие меры приносят положительные результаты, а какие меры - не приносят.

Система мотивации, будучи внедрённой в организациях единожды, чаще всего, не пользуется в дальнейшем требуемой поддержкой со стороны службы управления персоналом, и поэтому постепенно теряет свою эффективность.

До персонала чаще всего не доносятся положения о мотивации и стимулировании, и поскольку сотрудники не осведомлены о специфике существующей системы мотивации, их труд не стимулируется эффективно разработанными и внедрёнными мерами.

Для многих организаций характерна нестабильность системы мотивации, выражающиеся в том, что меры мотивации и стимулирования изменяются слишком

часто, не принося таким образом долгосрочного эффекта.

Специфичной для гостиниц мерой мотивации и стимулирования персонала, которая находит особое применение в сетевых отелях, является предоставление специального корпоративного тарифа для сотрудников гостиницы. Корпоративный тариф при этом может быть дифференцирован следующим образом:

специальный тариф для размещения сотрудников во всех гостиницах, относящихся к конкретной сети;

специальные скидки для размещения в гостинице родственников и знакомых;

специальные скидки на ресторанное обслуживание в гостинице;

специальные тарифы на размещение в низкие сезоны.

Для гостиниц важное значение играет организация и проведение корпоративных мероприятий, как деловой направленности (где рассказывается об успехах и достижениях гостиницы, о планах на будущее, о ключевых направлениях развития), так и неформальной направленности (праздничные мероприятия, специальные события, связанные с деятельностью и историей гостиницы и т.д.).

Методы материального стимулирования также важны для развития персонала гостиницы; при этом они должны быть дифференцированы по структурным подразделениям.

Хозяйственный отдел.

Обычно мотивационная программа для хозяйственной службы гостиницы строится по принципу, схожему со сдельной оплатой. Рассчитывается, какое количество номеров горничная убирает в день, какие типы уборки при этом вообще выполняются (выездная, в течение проживания, для нового заезда и т.д.), и определяется степень сложности для каждого из видов уборки. Исходя из количества убранных номеров, сложности уборки и затраченного на уборку времени, горничной начисляются баллы, а балл в свою очередь оценивается в денежных единицах. Чрезвычайно важно поощрять существующие переработки.

Служба бронирования.

Основным показателем эффективности работы службы бронирования, безусловно, является число осуществлённых бронирований. При этом расчёты могут быть как

общими и производиться на отдел в целом, так и распределяться по отдельным сотрудникам. Также базой для расчёта мотивации и стимулирования может быть количество бронирований, осуществлённых по регулярному тарифу, который является для гостиницы наиболее предпочтительным. Также возможным является начисление заработной платы сотрудников службы бронирования, исходя из общего дохода от продажи номерного фонда, однако в этом случае требуется более глубокое исследование влияния каждого сотрудника на полученные доходы.

Служба приема и размещения.

Для гостиницы чрезвычайно важно продавать номера более высокого уровня комфортности и, соответственно, более высокой ценовой категории, однако предварительные бронирования распространяются преимущественно на стандартные номера. Службой, которая способна продвигать и продавать номера более высоких ценовых категорий, является ресепшн. В частности, это возможно в процессе общения клиента и портье, когда клиент забронировал предварительно стандартный номер, но затем в процессе регистрации заезда изменил своё решение в пользу номера более высокой ценовой категории.

За такие продажи портье могут начисляться дополнительные премиальные баллы, которые в дальнейшем служат основой для расчёта размера премии к заработной плате. Такие меры стимулируют накопление премиальных баллов и способствуют развитию продаж номеров более высокой ценовой категории при участии сотрудников службы приёма.

## **2.4 План мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице**

Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт» обусловлены теми проблемами, которые были вскрыты в процессе анализа управления персоналом, представленного в главе

Если обобщать проблемы, характеризующие отдельные элементы системы управления гостиницы, то её ключевым недостатком является отсутствие системы управления персоналом как таковой как на организационном уровне, так и на уровне построения единой кадровой стратегии и политики, с целями и задачами которой были бы увязаны отдельные элементы. Это означает, что на первом этапе совершенствования управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт»

необходимо выстроить единую систему управления персоналом.

Поскольку численность персонала в ООО «Гостиница Горизонт» достаточно значительна, а задача по совершенствованию системы управления персоналом сводится к разработке кадровой стратегии и кадровой политики одновременно с увязыванием в единую систему всех элементов управления персоналом, необходимо создать в структуре организации специализированное подразделение, на которое будет возложено выполнение функций по управлению персоналом.

Распределение основных должностных обязанностей в сфере управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт» представлено в табл.8

**Таблица 8-Распределение должностных обязанностей в сфере управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт»**

Должность	Должностные обязанности в сфере управления персонала
Руководитель отдела персонала	Разработка, координация и контроль кадровой стратегии и кадровой политики. Координация работы сотрудников отдела по выполнению функций, связанных с отдельными элементами управления персоналом.
Менеджер по персоналу	Набор персонала, материальное стимулирование персонала, аттестация и оценка персонала.
Менеджер по развитию персонала	Нематериальное стимулирование персонала, обучение и развитие персонала, система горизонтальных и вертикальных коммуникаций в гостинице.

После формирования отдела персонала в ООО «Гостиница Горизонт» необходимо разработать положения кадровой стратегии и кадровой политики.

Кадровая стратегия ООО «Гостиница Горизонт» будет нацелена на формирование устойчивого профессионального коллектива сотрудников, стремящегося к достижению общих целей посредством реализации индивидуальных и групповых



задач.

В связи с созданием отдела персонала ООО «Гостиница Горизонт» сможет реализовать рациональную активную кадровую политику, которая предполагает в сфере управления персоналом следующее:

отдел персонала действует в соответствии с поставленными целями и задачами, на основе краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного прогнозов;

отдел персонала выстраивает элементы системы управления персоналом таким образом, что они согласуются между собой и с генеральными целями кадровой стратегии.

Ключевая цель кадровой стратегии ООО «Гостиница Горизонт» - обеспечения максимальной стабильности персонала, т.е. снижение текучести кадров и удержание её в пределах 1 -2%.

Достижение данной цели предполагает необходимость решения системой управления персоналом следующих задач:

построение эффективной системы материального стимулирования, привязанной к результатам труда и критериям, характеризующим сотрудника, что должно привести к увеличению производительности труда;

построение эффективной системы нематериального стимулирования, системы внутриорганизационных коммуникаций, системы развития и карьерного роста для служащих и административно-управленческого персонала, что должно привести к усилению организационной культуры.

После построения отдела персонала, выработки кадровой стратегии и кадровой политики необходимо реализовать ряд мер по совершенствованию проблемных элементов в системе управления персоналом ООО «Гостиница Горизонт». В результате анализа существующей системы управления персоналом была выявлена необходимость совершенствования следующих элементов:

привязка системы материального стимулирования к результатам оценки и аттестации персонала для тех сотрудников, для которых это возможно, а также введение прозрачных материальных стимулов для тех сотрудников, для которых в силу специфики выполняемых работ невозможна оценка результатов труда;

в сфере нематериального стимулирования реализация мероприятий, нацеленных на построение более сильной команды в коллективе;

развитие системы внутриорганизационных вертикальных и горизонтальных коммуникаций;

разработка программ повышения квалификации и карьерного роста для специалистов и административно-управленческого персонала.

Совершенствование системы материального стимулирования, оценки и аттестации персонала

Для того чтобы быть эффективной, система премирования за результаты должна быть увязана с результатами труда сотрудников. Однако это возможно не для всех сотрудников. Среди тех сотрудников, для которых возможно установление результатов труда, за которые будет осуществляться премирования, можно выделить следующие группы (и, соответственно, следующие показатели результатов труда) (табл9).

**Таблица 9-Группы персонала ООО «Гостиница Горизонт» по показателям результатов труда для целей премирования**

Группа сотрудников	Показатели результатов труда
Генеральный директор, заместитель генерального директора, директор по маркетингу и продажам, заместитель начальника отдела маркетинга, менеджер отдела маркетинга и продаж, менеджер по работе с корпоративными клиентами, ведущий специалист отдела маркетинга и продаж, специалист отдела маркетинга и продаж	Выручка. Загрузка номерного фонда. Число гостей.
Администратор, старший портье, портье, портье-паспортист, заведующая секцией в этажной службе, заведующая секцией филиала в этажной службе	Удовлетворённость гостей обслуживанием (оценивается по анкетам, заполненным гостями)

Горничная

Объём уборочных работ в  
баллах

Для определения размера премий по группам персонала, представленным

в табл, будет использоваться следующая процедура:

установление планового значения показателя (или показателей в случае, если их несколько) результатов труда;

определение фактического значения показателя (или показателей) результатов труда;

нахождение отклонений фактических значений показателей результатов труда от плановых;

в случае, если показателей несколько, находится среднее отклонение по ним фактических показателей от плановых;

если отклонение фактического показателя от планового более 10% в меньшую сторону, заработная плата сокращается на 10%;

если отклонение фактического показателя в пределах от -10% до +10%, то премия не начисляется;

если отклонение фактического показателя от планового от +10% до +20%, то премия - 10% от заработной платы;

если отклонение фактического показателя от планового более 20% в большую сторону, то премия - 30% от заработной платы;

отклонения и размеры премий рассчитываются ежемесячно.

Премия по результатам работы за год будет рассчитываться следующим образом:

если фактические показатели за год отклонились от плановых показателей за год в меньшую сторону более, чем на 10%, премия не начисляется;

если фактические показатели отклонились от плановых за год от -10% до +10%, то премия по результатам работы за год составляет 50% от оклада;

если фактические показатели отклонились от плановых за год более, чем на 10%, в большую сторону, то премия составляет 100% от оклада.

Для сотрудников, для которых невозможно однозначно установить показатели, позволяющие оценить результаты труда, будут установлены следующие меры материального стимулирования вместо ежемесячных премий по результатам труда.

### **Таблица 10-Меры материального стимулирования сотрудников**

вместо ежемесячных премий по результатам труда

Группа сотрудников	Меры материального стимулирования
Главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, ведущий бухгалтер, старший кассир, распорядитель работ, инженер по охране труда и технике безопасности, заведующий хозяйством	Оплата расходов на личный автомобиль в пределах 5000 руб. в месяц.  Оплата расходов на мобильный телефон в пределах 1000 руб. в месяц.  Оплата расходов по проезду к месту работы в пределах 3000 руб. в месяц.
Секретарь-машинистка, бухгалтер, товаровед, цветовод	Оплата расходов на мобильный телефон в пределах 1000 руб. в месяц.  Оплата расходов по проезду к месту работы в пределах 3000 руб. в месяц.

Швейцар, подсобный рабочий, гардеробщик,  
уборщик мусоропровода, кладовщик

Оплата расходов по проезду  
к месту работы в пределах  
3000 руб. в месяц.

Обеспечение рабочей  
одеждой.

Премия по результатам работы за год сотрудникам, перечисленным в табл., будет выплачиваться по результатам отклонения плановых показателей, характеризующих деятельность гостиницы в целом за год, от фактических в соответствии со шкалой, принятой для сотрудников, премии которым будут начисляться по результатам работы за год. При этом в качестве основных показателей работы гостиницы за год будут использоваться выручка, удовлетворённость гостей и уровень загрузки, а отклонения фактических показателей от плановых будут рассчитываться как средние значения по всем трём показателям. Получающиеся отклонения и будут основой для выплаты премий по результатам работы за год сотрудникам, перечисленным в таблице.

Предполагается перераспределить уже существующий премиальный фонд в ООО «Гостиница Горизонт» в соответствии критериями выплаты ежемесячных премий и премий работы за год, а также дополнительными мерами материального стимулирования работников, что не приведёт к увеличению фонда оплаты труда гостиницы.

Ежемесячное премирование и премирование по результатам работы за год потребует построения системы оценки результатов труда персонала по выделенным группам сотрудников и отдельным сотрудникам, чем будет заниматься менеджер по персоналу, который будет контролировать отклонения плановых показателей от фактических по месяцам и за год и назначать в соответствии с отклонениями размеры премий.

Совершенствование системы нематериального стимулирования посредством реализации мер по сплочению коллектива

Для сплочения коллектива и отдельных структурных подразделений и формирования единой команды сотрудников в ООО «Гостиница Горизонт» планируется провести тренинги team-building, для чего планируется обратиться в компанию TEAM Systems, профессионально занимающуюся разработкой и

организацией подобных мероприятий для различных компаний с учётом их индивидуальных особенностей.

Для этого будут использованы следующие виды тренингов.

Тренинг «Формирование команды».

Данный тренинг предназначен для формирования новых команд, которые находятся на этапе формирования и еще не участвовали в тренингах командообразования. Тренинг «Формирование команды» включает ключевые теоретические темы и практические блоки, позволяющие заложить в коллективе основы командной работы, привести группу к более высокой результативности за счёт естественных процессов.

Результатом реализации данного тренинга является формирование умений и навыков, которые позволят создать в организации ориентированную на взаимную поддержку и сплочённую команду сотрудников.

В процессе проведения тренинга используются такие технологии, как интенсивное обучение, предусматривающее индивидуальный подход к каждому участнику, а также.

Совершенствование системы внутриорганизационных коммуникаций

Для построения системы внутриорганизационных коммуникаций будут использоваться следующие информационные каналы, которые позволят наладить вертикальные коммуникации, позволяющие доносить информацию о деятельности гостиницы до всех сотрудников, а также горизонтальные коммуникации, связанные с налаживанием взаимодействия между сотрудниками:

электронные средства коммуникаций:

- интранет-портал будет ориентирован на административно-управленческий персонал, специалистов и некоторый обслуживающий и вспомогательный персонал: цель данного портала состоит в том, чтобы доносить до коллектива цели, задачи, достижения, стратегию развития гостиницы;

- внутренний раздел интернет-портала: здесь будут иметь место подписка на рассылки гостиницы, ориентированные на сотрудников, которые сотрудники смогут получать по электронной почте: данный вид коммуникаций будет доступен всем группам сотрудников; кроме того, на внутреннем разделе интернет-портала

также будет размещён форум, на котором сотрудники смогут общаться между собой на волнующие их темы;

- социальные сети: в основных социальных сетях будут созданы страница и клуб гостиницы, в которых также будут представляться и обсуждаться новости гостиницы, происходящие события, другие темы, волнующие сотрудников (в том числе в неформальной сфере);

традиционные средства коммуникаций:

- корпоративная газета «Горизонт Review»: в издании будут освещаться основные новости и достижения гостиницы, а также будет выделена отдельная рубрика «Персонал», в которой будут освещаться и моменты, связанные с реализацией корпоративных ценностей среди сотрудников компании;

- журнал о жизни сотрудников, который предполагается назвать «Горизонт Magazine», в котором будут отражаться разнообразные вопросы жизни сотрудников, как связанные с работой, так и не связанные с ней;

## **Заключение**

Система управления персоналом в организации позволяет комплексно подходить к решению проблемы максимально эффективного использования такого организационного ресурса, как персонал, с точки зрения достижения общеорганизационных целей и решения общеорганизационных задач. Это означает, что система управления персоналом должна быть увязана с общей системой менеджмента в организации и с организационной структурой. Основными элементами системы управления персоналом в организации являются набор персонала, мотивация и стимулирование, включая материальное (в том числе заработную плату) и нематериальное, оценка и аттестация, адаптация, повышение квалификации и обучение. Элементы управления персоналом оказывают влияние на такой значимый параметр, характеризующий функционирование организации, как организационная культура, которая для гостиничных предприятий, работающих в сфере сервиса, очень важна.

Гостиницы характеризуются определёнными особенностями управления персоналом, включая необходимость гармоничной организационной структуры и

субординации, а также специфику стимулирования определённых групп персонала (например, горничных).

Анализ системы управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт» позволил вскрыть следующие проблемы:

1. отсутствие специализированного структурного подразделения или сотрудника, выполняющего функции по управлению персоналом;
2. материальное стимулирование не увязано с результатами труда, а порядок начисления премий недостаточно прозрачен, что приводит к тому, что производительность труда сокращается; меры нематериального стимулирования не учитывают необходимости формирования сплочённого коллектива и развития коммуникаций внутри коллектива, а также улучшения социально-психологического климата;
3. для административно-управленческого персонала и специалистов важным мотивирующим фактором являются возможность карьерного роста и повышения квалификации, а на сегодняшний день эти программы не реализуются в гостинице.

Существование проблем в системе управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт» находит отражение в росте текучести кадров, снижении производительности труда и недостаточной сильной организационной культуре.

С целью ликвидации вскрытых проблем в рамках мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт» предложено следующее:

1. создать отдел персонала в организационной структуре гостиницы, который будет включать руководителя отдела, менеджера по персоналу и менеджера по развитию персонала;
2. разработать кадровую политику и кадровую стратегию: будет использоваться рациональная активная кадровая политика;
3. развивать отдельные элементы системы управления персоналом;
4. для одной группы сотрудников привязать премии по результатам работы за месяц и за год к выполнению плана по ключевым показателям результатов работы, установленным для каждого сотрудника;
5. для другой группы сотрудников привязать премии по результатам работы за год к выполнению плана по основным показателям работы гостиницы в целом, а вместо ежемесячных премий ввести дополнительные материальные льготы;



6. провести тренинги командообразования;

Таким образом, реализация предложенных мер по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Гостиница Горизонт» позволит добиться экономических результатов и качественных результатов в сфере управления персоналом, что доказывает целесообразность их реализации.

## **Список использованных источников**

1. Арбузова Н.Ю. Технология и организация гостиничных услуг. - М.: Academia, 2012.-408с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. - М: Наука, 2015.-304с.
3. Барчуков И.С., Баумгартен Л.В., Башин Ю.Б., Зайцев А.В. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов. - М.: КноРус, 2014.-278с.
4. Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: Учет, налоги, маркетинг, менеджмент. - М.: Книжный мир, 2015.-214с.
5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. - М: Юрист, 2013.-364с.
6. Волков Ю.Ф. Гостиничный и туристский бизнес. - М.: Феникс, 2014.-241с.
7. Ильин А.И. Управление предприятием. - Мн.: Высшая школа, 2014-361с.
8. Корнеев Н.В., Корнеева Ю.В. Технологии гостиничной деятельности. - М.: Academia, 2015.-274с.
9. Лысич А.П. Стратегические приоритеты совершенствования управления в сфере гостиничного хозяйства: Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. - Санкт-Петербург, 2008.-42с.
10. Мазилкина Е.И. Организация продаж гостиничного продукта. - М.: Инфра- М, 2014.-314с.
11. Медлик С., Инграм Х. Гостиничный бизнес. - М.: Юнити-Дана, 2012.-278с.
12. Можяева Н.Г., Рыбачек Г.В. Гостиничный сервис. - М.: Инфра-М, 2014.-402с.
13. Нестерова Е.М. Существующая практика и проблемы в разработке системы мотивации персонала в гостинице.//Российское предпринимательство. - 2007. - №9.-С. 14-19
14. Овчаренко Н.П., Руденко Л.Л., Барашок И.В. Организация гостиничного дела. - М.: Дашков и Ко, 2015.-374с.
15. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. - М.: Инфра-М, 2014.-278с.
16. Тимохина Т.Л. Организация гостиничного дела. - М.: Юрайт, 2014.-302с.
17. Тимохина Т.Л. Технологии гостиничной деятельности. - М.: Юрайт, 2014.-452с.

18. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА- М, 2014.-251с.
19. Щур Д.Л. Кадры предприятия: практическое пособие. - М: Дело и Сервис, 2014.- 304с.