

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая стратегия - это набор инструментов, методов, принципов и целей работы с персоналом в конкретной организации. Данные параметры могут отличаться, в зависимости от типа организационной структуры, сферы деятельности предприятия, а также ситуации во внешней среде. Предприятиям приходится их корректировать, где-то сокращать и изменять для эффективного воздействия на коллектив.

В связи с этим меняются взаимоотношения между руководителями организаций, между руководителем и подчинёнными, между всеми работниками внутри организации. Правильно выбранная кадровая стратегия оказывает непосредственное положительное влияние на работу службы персонала. Меняется отношение и к персоналу организации, т.к. социальная направленность кадровой стратегии поворачивает их лицом к человеку, персоналу организации. Для того, чтобы развиваться, преуспевать, сохранять здоровье персонала и стабильность коллектива, предприятия должны оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов, будь то ресурсы финансовые, материальные или человеческие.

Управление человеческими ресурсами - это деятельность, которая выполняется на предприятиях всех форм собственности и масштаба, включая малые, способствующая наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для реализации организационных и личных целей.

Цель курсовой работы - изучение влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- ознакомиться с сущностью и задачами кадровой стратегии;
- проанализировать особенности кадровой стратегии на современном этапе и ее влияние на работу службы персонала;
- дать характеристику исследуемого предприятия и его персонала;
- раскрыть проблемы работы службы персонала на предприятии;
- разработать мероприятия по совершенствованию работы службы персонала;

- рассчитать социально-экономический эффект от реализации предложенных мероприятий.

Объектом исследования курсовой работы является служба персонала предприятия гостиничного бизнеса – капсульного отеля «Орион».

Предметом исследования курсовой работы является влияние кадровой стратегии на работу службы персонала мини отеля «Орион».

Гипотеза исследования – разработанная на предприятии кадровая стратегия оказывает непосредственное влияние на эффективность работы службы персонала. Поэтому исследование данной темы поможет повысить эффективность работы по управлению персоналом в малом предприятии.

Новизна исследования – изучение кадровой работы в малых предприятиях имеет свои отличительные особенности и требует проработки и адаптации к разработанной на предприятии кадровой стратегии.

Изучением общих вопросов управления персоналом организации малого бизнеса занимается большое количество российских ученых. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что в контексте современных требований к совершенствованию работы с персоналом организаций малого бизнеса данная проблема, на наш взгляд, практически не исследовалась. Это связано с тем, что в организациях малого бизнеса осуществляются специфические социально-трудовые процессы и отношения. Лишь отдельные аспекты управления персоналом в организациях малого бизнеса нашли отражение в работах Уткина Э.А., Вайнштейна С.Ю., Кочетковой А.М., Кохно П.А., Микрюкова В.А., Цандера Э., но целостная система социально-трудовых процессов в управлении персоналом разработана слабо.

Источниковая база исследования. В работе использованы труды известных ученых, занимающихся проблемами совершенствования кадровой работы и стратегии, а также подбором, отбором, оценкой, потребностями организации в персонале, в частности, таких авторов, как Берн Э. В., Веснин В.Р., Вудкок М., Френсис Д., Дафт Р., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Егоршин А.П., Травин В.В., Кочеткова А. И., Питерс Т., Уткин Э.А. и др.

Методология исследования основана на теории современной теории управления персоналом.

Методы исследования - анализ научной литературы, учебников и пособий по менеджменту, кадровому менеджменту, психологии управления, управлению персоналом; анкетирование, тестирование, беседы.

Практическая значимость работы - проработка методов и форм кадровой работы в малой организации позволит увеличить эффективность кадровой стратегии на предприятиях малых форм бизнеса.

Последовательное выполнение указанных целей и задач определили структуру данной курсовой работы, она состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА РАБОТУ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и задачи кадровой стратегии и службы управления персоналом

Кадровая стратегия является неотъемлемой составляющей организационной деятельности любого предприятия.

Достаточно продолжительный период кадровая стратегия в отечественной экономике была под влиянием государственных органов и идеологических механизмов. Поэтому многие ее звенья оказывались исключенными из непосредственного участия руководителей предприятий, а монополизм в сфере труда приводил к уменьшению уровня трудовой мотивации и отчужденности персонала, и как следствие, к снижающейся производительности труда [16, с. 112].

В настоящее время происходят достаточно большие изменения. Кадровая стратегия, и управление персоналом становятся базой для эффективного использования основного источника процветания любого предприятия - своего персонала.

Необходимость эффективной разработки кадровой стратегии обуславливается тем, что недостаточно рациональная реализация данного направления отражается на функционировании всего предприятия. В результате допущенных ошибок в

управлении персоналом предприятия может снизиться эффективность деятельности всего предприятия [23, с. 55].

В классическом представлении, управление персоналом - это кадровая работа, понимающаяся как деятельность по учету персонала и оформлению документации, которая производится, в первую очередь, непосредственными руководителями и персоналом кадровых служб [28, с. 90].

Вместо представления о работе с персоналом как чисто кадровой работе пришло представление об управлении персоналом как специфическом направлении в системе управленческой деятельности, которое призвано не столько учитывать движение персонала, сколько формировать внутриорганизационные процессы по развитию кадрового потенциала, совместно с развитием организации, на основании установленных целей и принципов кадровой стратегии [10, с. 89].

Следовательно, кадровая работа службы персонала, которая понималась только как учетная деятельность, сменилась системой по управлению персоналом. То есть стала в полном смысле слова, управленческой деятельностью по сопоставлению и координации экономических, технологических, информационных, структурных процессов, которые осуществляются во внутренней среде организации и во внешней среде. При этом работа службы персонала осуществляется с определенными стратегией кадровыми процессами - развитием персонала, созданием новых мотивационных сфер, профессионализацией, социализацией и т.д., в которые сотрудники включаются как представители организации, члены социальных групп, граждане государства и, даже, межгосударственных союзов [27, с. 88].

В итоге, можно сформулировать определенное понятие кадровой стратегии - как комплекса организационных, содержательных мер и последовательных шагов, которые направлены на эффективное применение знаний, умений и профессиональных навыков каждого отдельного сотрудника в реализации конечных целей организации. Имея у себя в штате заинтересованный в работе персонал, компания может вести эффективную конкурентную борьбу. Обязанности и структура службы персоналом может быть различной в зависимости от вида деятельности компании [12, с. 121].

Сущность работы службы персонала заключается в формировании оптимального кадрового потенциала предприятия, который наиболее соответствует экономическим интересам, целям и задачам его деятельности. Ведение работы

службы персонала на предприятии планируется и осуществляется на основании кадровой стратегии, реальных организационных и материальных возможностей предприятия, а также с учетом специфики имеющейся в настоящее время экономико-финансовой и социально-демографической ситуации в отрасли, а также экономики в государстве в целом.

Еще одним подходом к работе с персоналом является управление человеческими ресурсами – он выводит кадровые процессы с оперативного и тактического уровня - на стратегический и корпоративный уровень.

В источниках работу с персоналом организации называют управлением персоналом или кадровым менеджментом [15, с. 108].

Управление персоналом можно рассматривать как систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер для формирования условий с целью эффективного функционирования, развития и рационального использования потенциала персонала на уровне организации.

Кадровый менеджмент подразумевает целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая подразумевает формирование концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [19, с. 112].

Управление персоналом является непрерывным процессом, который направлен на целевое изменение мотивации персонала с целью получения от них максимальной производительности труда, соответственно, достижения высоких конечных результатов в деятельности предприятий [24, с. 88].

Управление персоналом - это разнообразная деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей соответствующих производственных подразделений по формированию работника, который обладал бы высоким уровнем ответственности, психологией коллективизма, имел бы высокую квалификацию, развитое чувство сопричастности к миссии, цели и задачам предприятия:

- в функциональном аспекте, управление персоналом - это задачи и решения, которые связаны с деятельностью в кадровой сфере;

- в организационном аспекте, - это все субъекты, которые несут ответственность за кадровую работу [25, с. 98].

Кадровая стратегия и работа службы персонала регулируется большим количеством нормативно-правовых актов.

Основной документ, который регулирует трудовые отношения, - это Трудовой кодекс РФ. В процессе кадровой работы необходимо руководствоваться положениями трудового кодекса. ТК устанавливает права и обязанности работника и работодателя, регулирует вопросы охраны труда, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, трудоустройства, социального партнерства [20, с. 75].

ТК регулирует особенности труда у работодателей - физических лиц, которые не являются ИП. Трудовой договор в этом случае должен регистрироваться в органе местного самоуправления. Работодатель не может осуществлять записи в трудовые книжки, а также оформлять их работникам, которые принимаются на работу в первый раз. Кроме того, он должен осуществлять уплату страховых взносов и других обязательных платежей.

Также при осуществлении кадровой работы необходимо пользоваться положениями Федерального закона № 152-ФЗ от 27.07.06 «О персональных данных». Данным законом сформирована правовая основа обращения с персональными данными физических лиц в целях реализации конституционных прав личности, в том числе права на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну [4].

Персональные данные - это любые сведения о физическом лице, - фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, уровень образования, профессия, величина доходов, другая информация.

При приеме на работу работодатель имеет право запросить персональные данные, которые касаются трудовой деятельности, также в ходе трудовой деятельности работодатель накапливает документы, которые содержат персональные данные работников, вся работа с полученными работодателем персональными данными должна осуществляться в соответствии с требованиями данного закона о сборе, обработке, хранении, защите персональных данных [29, с. 54].

Постановление Госкомстата РФ № 1 от 05.01.2004 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» утверждает унифицированные формы первичной учетной документации по учету кадров, по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда. По формам, которые приводятся в данном Постановлении, оформляются приказы о приеме на работу, личные карточки, штатное расписание, приказы о переводе работника на другую работу, график отпусков, командировочное удостоверение, лицевой счет, табель учета рабочего времени, приказ об увольнении.

Постановление Правительства РФ № 225 от 16.04.2003 «О трудовых книжках» утверждает формы трудовой книжки и вкладышей к ней, а также правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления их бланков и обеспечения ими работодателей [8].

В ходе осуществления своей деятельности, службы персонала также руководствуются следующими нормативно-правовыми документами:

- ФЗ от 27.07.06 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [5];
- ФЗ от 22.10.04 № 125-ФЗ «Об архивном деле в РФ» [6];
- ФЗ от 29.07.04 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» [7];
- ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов;
- ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.

Основное структурное подразделение по реализации кадровой стратегии - это служба персонала, выполняющая функции по приему и увольнению кадров, а также организующая обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала. Служба персонала не является ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они являются структурно разобщенными с отделами труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, выполняющими функции управления кадрами.

Эффективность работы служб персонала практически во всех организациях оценивается по такому показателю, как уровень текучести кадров и наличие объемных (зачастую запутанных, оторванных от реальности) документов по управлению персоналом. Следовательно, можно сделать вывод, что оценка работы служб персонала только через показатель текучести кадров, является нелегитимной [9, с. 156].

Высокий уровень требований к персоналу, его знаниям, умениям, навыкам и опыту, делает процесс поиска, найма и удержания персонала задачей сложной и многогранной, которая включает в себя целый ряд этапов и подзадач. С целью удержания сотрудников руководство предприятия может применять различные организационные мероприятия, включающие предоставление социального пакета, обучение, обеспечение карьерного роста, материальное и моральное стимулирование [14, с. 112].

На основе вышесказанного можно сформулировать вывод о том, что рациональная и эффективная реализация кадровой стратегии предприятия должна включать в себя следующее: формирование благоприятного климата в коллективе, позитивные взаимоотношения руководства с персоналом, минимальный уровень показателя текучести кадров. Эффективно организованная работа службы персонала существенно влияет на уровень конкурентоспособности фирмы, и ее способности противостоять трудностям деятельности на рынке.

Формируя систему найма, развития и обучения персонала, начиная от потребностей персонала до реализации стратегических целей предприятия, руководитель имеет возможность создать коллектив единомышленников и профессионалов своего дела [18, с. 118].

1.2 Особенности кадровой стратегии на современном этапе и ее влияние на работу службы персонала

Если охарактеризовать современный этап эволюции управления персоналом, можно говорить о переходе от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами [26, с. 53].

Управление человеческими ресурсами характеризуется изучением и анализом персонала как одного из основных ресурсов организации, который необходим для достижения ее целей. Сотрудники являются важнейшим ресурсом организации, который нужно сохранять, развивать и использовать для достижения успеха в конкурентной борьбе. От персонала зависит уровень эффективного использования всех остальных ресурсов организации.

Важно анализировать показатели развития персонала как в прошлом периоде, так и планировать их на перспективу. Это происходит потому, что на сегодняшний день в области управления персоналом происходят изменения, требующие от персонала усиления его роли в функционировании организаций всех форм собственности [17, с. 70].

Современные кадровые стратегии, которые развиваются в рамках гуманистического подхода, основываются на признании увеличивающейся роли личности сотрудника, на знании его мотивационных установок, умении их развивать и направлять, на основании перспективных целей и задач, которые стоят перед организацией [22, с. 292].

Вместо широко распространенной практики работы с кадрами, которая была ориентирована на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, внедряются новые модели управления, которые предусматривают следующее:

- формирование условий, которые предусматривают расширение знаний, повышение уровня квалификации, непрерывное самосовершенствование;
- использование «пакетов» мотивационных программ в условиях расширения полномочий персонала по вопросам принятия хозяйственных решений;
- формирование новых моральных ценностей, которые разделяются всеми сотрудниками фирмы;
- гибкое и адаптивное использование трудового потенциала, повышение творческой и организаторской активности работников, создание гуманизированной организационной культуры [30, с. 189].

Одна из основных целей работы службы персонала на современном этапе заключается в создании результативных мотиваций, обеспечении компании высококвалифицированным персоналом, его эффективное использование, профессиональное и личностное развитие и самосовершенствование.

Таким образом, новая идеология работы службы персоналом во многом основана на выбранной кадровой стратегии [20, с. 117].

Отношение персонала к трудовой деятельности формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания трудовой деятельности. Следовательно, основными факторами мотивации к труду являются следующие:

- признание важности трудовой деятельности работника другими ее участниками;
- достижения в трудовой деятельности;
- содержание трудовой деятельности;
- ответственность и самостоятельность в принятии решений и осуществлении функциональных обязанностей;
- возможность профессионального развития, продвижения по карьерной лестнице;
- возможность развития личности работника, саморазвитие и самосовершенствование [11, с. 156].

Большое значение имеют гарантии занятости, условия трудовой деятельности, уровень оплаты труда, характер межличностных отношений в коллективе и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению персоналом в значительной степени связаны с концепцией повышения качества и уровня трудовой деятельности [13, с. 25].

Рассматривая свою работу с позиций перечисленных компонентов качества трудовой деятельности, сотрудник оценивает имеющиеся у него возможности по раскрытию своего потенциала как всей совокупности имеющихся у него навыков, знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей. При положительном результате данной оценки формируется мотивационный настрой на трудовую деятельность с высокой производительностью и стабильную работу на предприятии [21, с. 190].

Успех управления трудовыми ресурсами находится в прямой зависимости от уровня квалификации сотрудника, который работает в службе кадров.

Отечественная практика свидетельствует о том, что уровень образования, профессиональная подготовка и компетентность кадровых работников на малых предприятиях недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда недостаточно высок.

В противовес отечественным организациям, необходимо дать краткую характеристику зарубежным предприятиям. В службах управления персоналом зарубежных крупных организаций в среднем занято 1 - 1,2 % общей численности персонала, в малых менее 1%. В последние десять лет абсолютного роста численности кадровых служб не наблюдается, тем не менее, можно отметить ее относительное увеличение. Причина данной ситуации - рост эффективности деятельности кадровых служб за счет применения информационных технологий, развития управленческой инфраструктуры.

Управление персоналом в зарубежных компаниях предполагает непреходящую мотивацию кадровых инноваций, которая заинтересовывает исполнителя в их использовании [25, с. 99].

Серьезный вопрос связан с побуждением персонала к обновлению организации. Для этого необходимо активизировать экономические, социальные, морально-психологические и другие интересы сотрудников. Параллельно необходимо проводить дополнительную работу с персоналом, который не готов воспринимать перемены. Данное утверждение относится в одинаково как к малым, так и к крупным предприятиям [15, с. 212].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что новые подходы к реализации кадровой стратегии ориентируются не только на решение службой персонала текущих проблем, оперативные изменения в расстановке персонала, но и на формирование системы стимулирования и мотивации работников, которая основана на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни каждого сотрудника и коллектива в целом как одной из основных задач увеличения уровня конкурентоспособности предприятия и возможности своего развития.

Таким образом, сущность кадровой стратегии заключается в сохранении оптимального кадрового состава предприятия, который наилучшим образом соответствует экономическим интересам, целям и задачам его текущей и перспективной деятельности [12, с. 118].

Ведение работы службой персонала на малых предприятиях организуется и реализуется исходя из фактических организационных и материальных возможностей предприятия, а также на основании специфики имеющейся на данный момент экономико-финансовой и социально-демографической ситуации в отрасли, а также экономики в государстве в целом.

Формируя систему найма, развития и обучения персонала, учитывая как потребности персонала, так и пути реализации кадровой стратегии и целей малого предприятия, руководитель, даже в условиях малого бизнеса, получает возможность создать коллектив единомышленников и профессионалов своего дела [28, с. 165].

Современные кадровые стратегии, которые получают свое развитие в рамках гуманистического подхода, основываются на признании возрастающей роли персонала, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, которые стоят перед организацией [24, с. 118]. Новые подходы к управлению персоналом ориентируются не только на решение текущих вопросов и проблем, оперативные изменения в расстановке персонала, но и на формирование его мотивации, которая основана на перспективных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании роста качества и уровня трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из основных задач роста уровня конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА РАБОТУ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА ООО «ОРИОН»

2.1 Краткая характеристика ООО «Орион» и его персонала

Название исследуемого предприятия – ООО «Орион» и сфера его деятельности – это услуги гостиничного типа. Юридическое название ООО «Орион».

Мини отель расположен в дальнем центре города Екатеринбурга недалеко от Северного автовокзала и железнодорожного вокзала. Хостел известен гостям уютом и гостеприимством. Имеет удобное расположение относительно основных элементов современной инфраструктуры города. Адрес хостела ул. Свердлова, д. 27.

Номерной фонд хостела представлен следующими номерами – от двухместных с отдельными кроватями до 8-ми местных номеров. В каждом номере есть набор

посуды (кружки, тарелки, вилки), а также небольшой телевизор с кабельными каналами.

В хостеле оборудована мини-кухня. На кухне хостела имеется варочная поверхность, холодильник, микроволновая печь, а также стиральная машина и гладильная доска с утюгом.

В шаговой доступности от хостела расположены магазины, кафе и кинотеатр. Также в шаговой доступности есть развязка общественного транспорта чтобы легко добраться в любую точку города. Хостел один из первых в Екатеринбурге получил сертификат классификации с присвоением категории «без звезд».

Ценовая политика нацелена на клиента эконом-класса, но ценящего минимальный комфорт, тишину и спокойствие. Цены на номера хостела варьируются от 400 руб. в 8-ми местном номере до 1450 руб. за двухместный номер. Питание оплачивается клиентами отдельно, завтраки не предоставляются, гости самостоятельно готовят себе еду на кухне хостела.

Организационная структура хостела «Орион» представлена на рисунке 1.

Директор

Администрация, ресепшн

Горничные

Охранники, МОП

Бухгалтерия

Прачечная

Рисунок 1 – Организационная структура хостела «Орион»

Линейно-функциональная структура отвечает потребностям организации, в ней присутствуют ясность и прозрачность.

Организационная структура мини-отеля выстроена таким образом, чтобы каждый сотрудник понимал свою задачу, «видел» с кем связана его деятельность и на что влияет каждый его шаг. Высокая культура самосознания каждого сотрудника помогает хостелу эффективно принимать решения как совместно, так и каждым

его членом, в зависимости от уровня решения и его важности в деятельности компании.

Численность персонала в хостеле:

2016 г. – 37 чел.

2017 г. – 39 чел.

2018 г. – 39 чел.

Возглавляется гостиница директором. Директор отвечает непосредственно за функционирование хостела и заполнение номеров. За финансовую часть несет ответственность бухгалтер, который подчиняется директору, все полномочия, связанные с финансово-экономическими вопросами, делегированы главному бухгалтеру.

Директор пользуется услугами внешних фирм:

- юридические услуги (по необходимости);
- системные администраторы (сопровождение) - 2 чел.

Основные технико-экономические показатели деятельности хостела представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели прибыли хостела «Орион» за 2016-2018 годы

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год (прогноз)	Изменение 2017/ 2016 гг.		Изменение 2018 / 2017 гг.	
				В абс.ед.	В %	В абс.ед.	В %
				Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	12651	12466	13029

Себестоимость услуг, работ, тыс. руб.	10316	10470	10948	154	101,5	478	104,6
Уровень себестоимости к выручке, %	81,5	84,0	84,0	2,44	103,0	0,05	100,1
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2,9	2,1	3,7	-0,8	72,4	1,6	176,2
Прибыль от реализации, тыс. руб.	2332	1995	2077	-338	85,5	83	104,1
Сальдо от операционных доходов (расходов), тыс. руб.	711	553,7	569,2	-157,3	77,9	15,5	102,8
Сальдо по внереализационным операциям, тыс. руб.	-48,1	-53,7	-45,2	-5,6	111,6	8,5	84,2
Прибыль за отчетный период, тыс. руб.	2995	2495	2601	-501	83,3	107	104,3
Налоги, производимые из прибыли, тыс. руб.	719	499	520	-220	69,4	21	104,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	2276	1996	2081	-281	87,7	85	104,3
Рентабельность, %	17,99	16,01	15,97	-1,98	89,0	-0,04	99,8

Анализ источников формирования финансового результата показывает, что прибыль от услуг уменьшилась в 2017 г. на 185 тыс. руб. или 1,5%, что явилось

следствием негативного влияния на экономику в связи с кризисом в стране. Отрицательным моментом явилось повышение себестоимости продукции, ее рост составил 154 тыс. руб. Уровень себестоимости при этом вырос с 81,5 до 84% по отношению к выручке. Данная ситуация негативно отразилась на формировании прибыли компании. В результате чего прибыль сократилась на 501 тыс. руб. или 16,7% и составила 2495 тыс. руб. за 2017 г. Чистая прибыль при этом сократилась на 281 тыс. руб. или 12,3% за счет увеличения себестоимости услуг в 2017 г. Рентабельность чистой прибыли снизилась на 1,98% или 11%.

Анализ динамики показателей на 2018 г. показывает, что выручка по прогнозу увеличилась на 563 тыс. руб., увеличение составило 4,5%, и составила в 2018 году 13029 тыс. руб. Рост себестоимости услуг при этом составил 4,6% или 478 тыс. руб. Таким образом, в последние 2 года наблюдается отрицательная тенденция превышения темпов роста себестоимости над темпами роста выручки, что снижает эффективность формирования прибыли хостела.

Чистая прибыль хостела выросла на 85 тыс. руб. до 2081 тыс. руб., а рентабельность чистой прибыли снизилась на 0,04 или 0,2%.

В целом деятельность хостела характеризуется как устойчивая. Однако на предприятии в связи с кризисом появились проблемные зоны, связанные с увеличением издержек. В целом администрации хостела удалось не только удержать финансовые показатели, но даже немного увеличить их в 2018 г., однако такое состояние было достигнуто за счет личного фактора, длительных уговоров и переговоров с клиентами.

Хостелу требуется исследование рынка, инвестиции в новые проекты, тщательная работа с кадрами.

Численность персонала в хостеле остается неизменной на протяжении последних двух лет. К чести директора, необходимо заметить, в компании практически отсутствует текучесть кадров, что позволяет предположить наличие высокой эффективности деятельности и мотивации персонала. Проанализируем показатели движения персонала за три года с помощью таблицы 2.

Таблица 2 - Показатели движения рабочей силы хостела за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Темп роста, %
------------	------	------	------	---------------

2017 к 2016	2018 к 2017				
1.Среднесписочная численность персонала, чел.	37	39	39	105,4	100,0
2.Количество принятого персонала, чел.	2	5	2	250,0	40,0
3.Количество уволившихся работников всего, чел.	3	2	2	66,7	100,0
3а) в том числе по собственному желанию	3	2	2	66,7	100,0
4.Коэффициент оборота по приему (стр.2 / стр.1)	0,054	0,128	0,051	237,2	40,0
5.Коэффициент оборота по выбытию (стр.3 / стр.1)	0,081	0,051	0,051	63,2	100,0
6.Коэффициент общего оборота [(стр.2+стр.3) / стр.1]	0,135	0,179	0,103	132,8	57,1
7.Коэффициент текучести кадров [(стр.3а / стр1]	0,081	0,051	0,051	63,2	100,0
8.Коэффициент постоянства персонала предприятия	0,865	0,821	0,897	94,9	109,4

Данные таблицы показывают, что движение работников хостела имеет незначительные показатели. Показатели текучести кадров находятся в пределах нормы в течение последних двух лет, и составляют не больше 5%, при норме 3-5%.

Рисунок 2 наглядно показывает, что в 2017 г. были зафиксированы изменения всех показателей коэффициентов ввиду увеличения численности сотрудников на 2 человека.

Коэффициент постоянства кадров за исследуемый период составляет более 80%, что свидетельствует о хорошей работе по удержанию сотрудников директором организации.

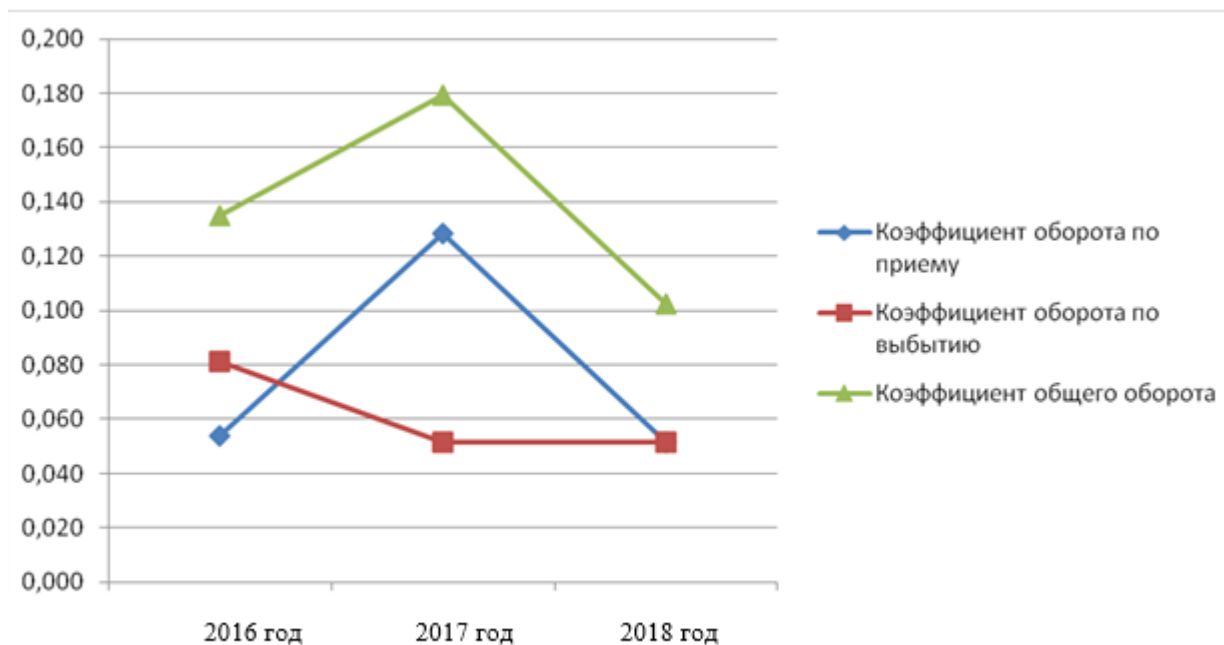


Рисунок 2 – Коэффициенты текучести кадров мини-отеля «Орион» в 2016-2018 гг.

Рассмотрим динамику фонда заработной платы в хостеле (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика фонда заработной платы за 2016-2018 годы

Персонал	2016 г	2017 г	2018 г прогноз	2017 к 2016, %	2018 к 2017, %
Численность персонала, чел.	37	39	39	100,0	100,0
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	9 870	10 064	10 406	102,0	103,4

Среднемесячная ЗП, руб.	22230	21504	22235	96,7	103,4
-------------------------	-------	-------	-------	------	-------

По данным таблицы мы видим, что среднесписочная численность составляет в 2018 году 39 человек. При увеличении численности, произошло снижение среднемесячной заработной платы в 2017 году по сравнению с предыдущим.

Данная ситуация связана со снижением объемов продаж услуг в 2017 году.

Таким образом, в хостеле «Орион» сохраняется относительная стабильность численного состава работников, что оказывает влияние на сплоченность всего коллектива.

Персонал, набранный руководителем, эффективно выполняет свою работу, директором построен дружный и сплоченный коллектив.

2.2 Проблемы работы службы персонала на предприятии

В процедуре подбора работников хостела используется внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои служащие, либо сотрудники со стороны.

Внутренний рынок предпочтительнее. «Старый» сотрудник уже адаптирован к условиям труда хостела. Кроме того, нельзя не учитывать и желание работника двигаться по служебной лестнице (рисунок 3).

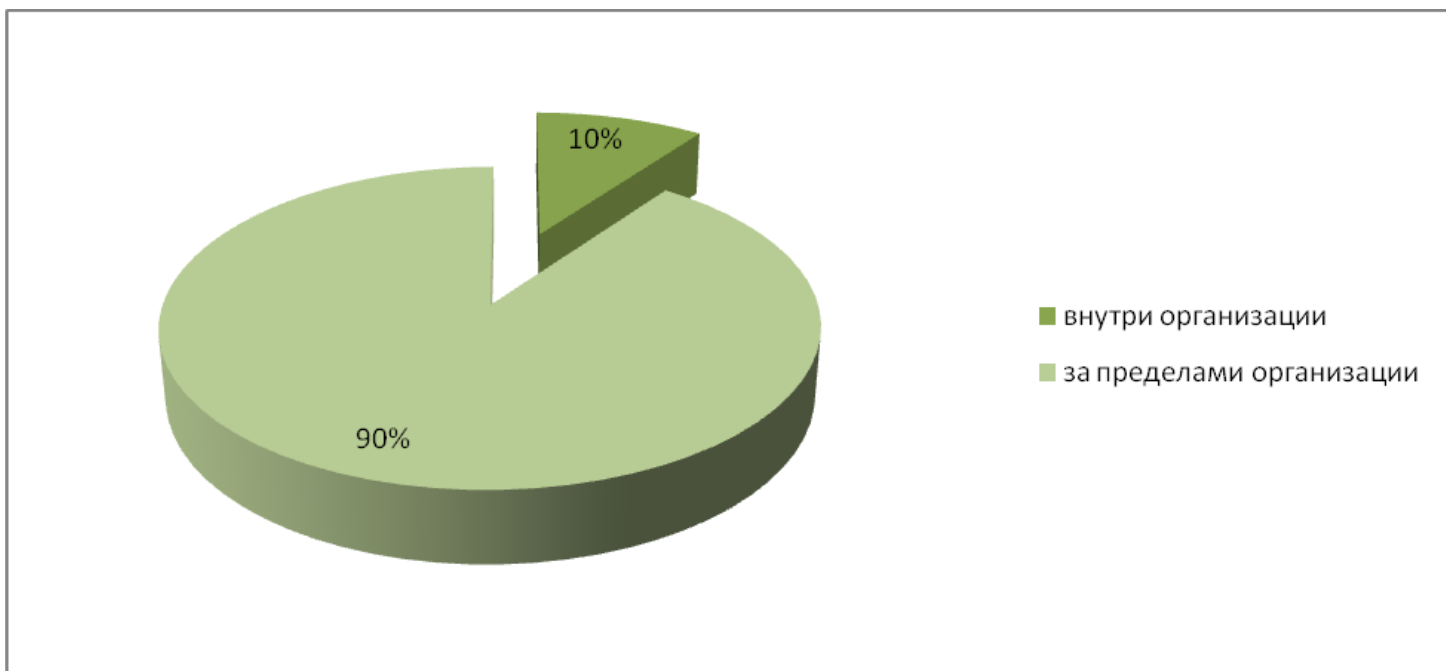


Рисунок 3 - Источники найма рабочей силы хостела

По данным рисунка видно, что основная часть сотрудников хостела набирается за пределами учреждения, это 90% от общей численности, сюда же относится набор нового персонала уже через сотрудников, по их рекомендациям, и всего 10% набирается внутри хостела, за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице, по причине увольнения или ухода на пенсию. Данная ситуация объясняется как особенностью деятельности – прачка не может стать администратором, если только не получит образование, так и слишком малыми размерами предприятия, которые не подходят под формирование внутреннего кадрового резерва на все должности.

Анализ источников набора сотрудников в хостеле показал, что основной источник отбора персонала (более половины) – это внешние источники – 65%. Кадровый резерв составляет 5% - это заместитель бухгалтера и администраторы. На внутренние источники приходится 20%. Работа с высшими учебными заведениями не ведется. Самопроявившиеся кандидаты, которые самостоятельно приносят свои резюме в администрацию хостела, а также могут поступать по рекомендации службы занятости города, составляют 10% (рисунок 4).

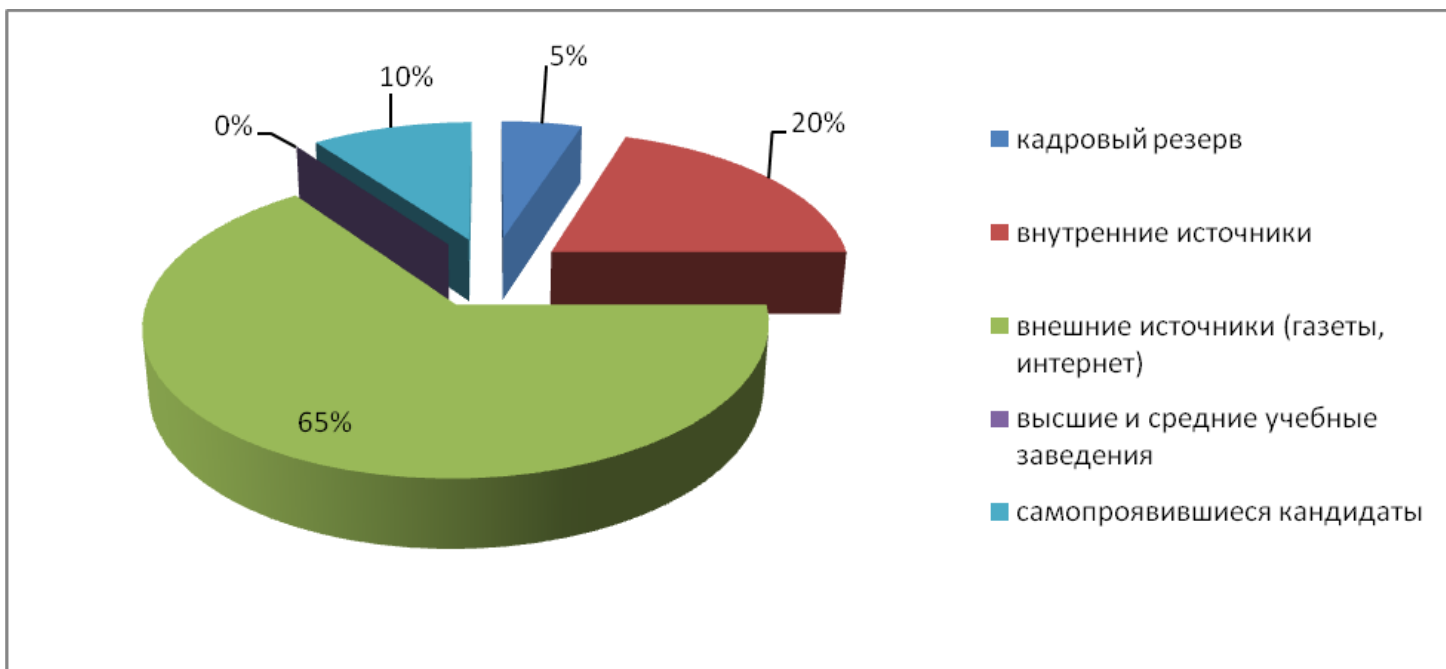


Рисунок 4 - Анализ источников набора сотрудников хостела

Основным и главным критерием отбора сотрудников в хостеле является образование и опыт работы в аналогичных организациях – 60%, 20% - это поведение (манера держаться), целеустремленность – 5%, и 15% - манера разговора. Проанализировав данную диаграмму, можно сделать вывод, что образование и опыт является на сегодняшний день в хостеле самым актуальным критерием при отборе кадров (рисунок 5).

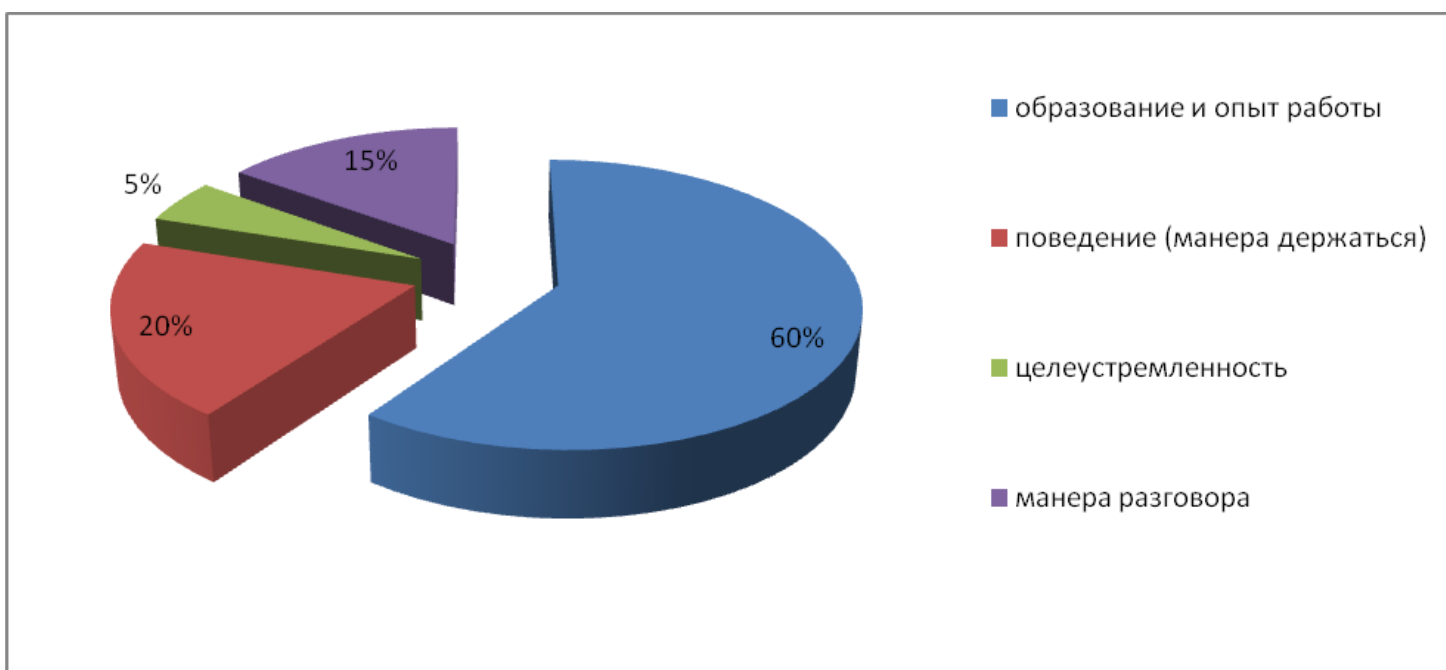


Рисунок 5 - Критерии отбора сотрудников хостела

Недостатком критериев отбора можно назвать узость параметров. Оценка уровня образования, дополнительные курсы по профилю, стрессоустойчивость, умение работать в коллективе. Оценка кандидатов по таким параметрам не ведется. Повышение уровня квалификации сотрудников хостела проводится для поступающих сотрудников, и проходит в виде введения в курс обязанностей и самостоятельного образования по документам предприятия. Поэтому делаем вывод: полноценное обучение на предприятии не проводится. Также отсутствует система адаптации сотрудника на предприятии.

Рассмотрим затраты на развитие персонала (таблица 4).

Таблица 4 - Затраты на развитие персонала хостела за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Затраты на персонал	2016 год	2017 год	2018 год	Изменения показателей, %		
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2018 г. к 2016 г.
1. Фонд оплаты труда	9870	10 064	10 406	102,0	103,4	105,4
2. Единовременные поощрительные выплаты	1994,7	2119,6	2094,7	106,3	98,8	105,0
3. Затраты на найм персонала	2,7	3,6	4,0	132,9	109,6	145,6
4. Затраты на обучение, повышение квалификации	0,0	0,0	0,0	-	-	-
5. Прочие расходы на персонал	0,0	0,0	0,0	-	-	-
ИТОГО:	11867,4	12187,6	12505,1	102,7	102,6	105,4

Таким образом, годовые затраты на персонал хостела складываются из следующих видов затрат:

- затраты на оплату труда и единовременные поощрительные выплаты;
- затраты на наем персонала;

Затраты на оплату труда и единовременные поощрительные выплаты в 2018 году составляют 12505,1 тыс. рублей.

При этом затраты на обучение, повышение квалификации и прочие затраты (адаптация персонала) на предприятии отсутствуют.

Оценка кадровой стратегии и политики компании также позволяет оценить проводимую директором кадровую работу, так как кадровая политика включает в себя отбор и прием кадров. И именно кадрам должно быть уделено максимальное внимание, их профессионализму, желанию развиваться и приносить пользу компании, в которой они работают.

Общая стратегия предприятия – стратегия специализации, т.е. концентрация на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Планы на ближайшие 3 года заключаются в более глубоком освоении своего сегмента, планировании рекламных компаний с целью привлечения посетителей, в рекламе будут использованы агрессивные методы воздействия.

По уровню осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на ситуацию кадровую политику хостела можно охарактеризовать как пассивную.

Пассивная кадровая политика характеризуется следующими признаками: руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Для данной организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.

Данная ситуация в компании обусловлена малочисленностью сотрудников, которые сплочены по признаку дружественных отношений. Однако, учитывая сложную ситуацию на рынке и необходимость развития, руководителю компании рекомендуется пересмотреть политику компании.

На основании учета данных факторов кадровая стратегия должна включать в себя ряд блоков:

- постоянное и непрерывное обучение и развитие персонала;
- разработку системы нематериальных поощрений;
- разработку программы всеобщей вовлеченности персонала и сопричастности к миссии, целям и задачам фирмы.

Данный подход позволит повысить удовлетворенность трудом, увеличит лояльность сотрудников в компании, улучшит трудовую дисциплину.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что в целом деятельность хостела «Орион» характеризуется как устойчивая. Однако на предприятии в связи с кризисом появились проблемные зоны. Функциональная зона, которая требует немедленного вмешательства – кадровая работа с персоналом.

Во-первых, руководство предприятия не имеет выраженной программы действий в отношении персонала. Вся кадровая работа сводится к ликвидации негативных ситуаций, возникших на предприятии. На данном предприятии не предусмотрена должность менеджера по кадрам и всю кадровую работу (работу службы персонала) выполняют администраторы. Естественно, что в хостеле никто не занимается прогнозом кадровых потребностей, не проводится оценка труда и персонала.

Отсутствует диагностика кадровой ситуации в целом.

Руководство предприятия не пытается понять причины и оценить последствия сложившихся экстренных ситуаций, все конфликтные ситуации разрешаются быстро, без должного анализа, используются любые средства и методы, которые негативно сказываются на ситуации в коллективе в целом.

Таким образом, можно сказать, что в хостеле существует пассивная кадровая политика.

Руководство хостела не имеет четких представлений о правилах и нормах, свойственных этому предприятию, которые лежат в основе кадровой стратегии.

Влияние управленческого аппарата на кадровую политику на предприятии сводится к прямому указанию директора хостела на определенный способ реагирования на то или иное событие. Во-вторых, предприятие готово принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией и

опытом, без учета личностных навыков соискателя.

В этих условиях руководству необходима разработка новых мотивационных механизмов, направленных на обеспечение роста производительности труда, повышения уровня лояльности персонала.

К «плюсам» предприятия относится следующее:

1. В хостеле «Орион» сохраняется относительная стабильность численного состава работников, что оказывает влияние на сплоченность всего коллектива.
2. Персонал, набранный руководителем, эффективно выполняет свою работу, директором построен дружный и сплоченный коллектив.

К «минусам», кроме вышеперечисленных, относится также следующее:

1. Не предусмотрена должность специалиста по кадрам и всю кадровую работу выполняют администраторы и директор.
2. Основным и главным критерием отбора сотрудников в хостел является образование и опыт работы в аналогичных организациях. Недостатком критериев отбора можно назвать узость параметров.
3. Полноценное обучение на предприятии не проводится. Также отсутствует система адаптации сотрудника на предприятии. При этом затраты на обучение, повышение квалификации и прочие затраты (адаптация персонала) на предприятии отсутствуют.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА В ХОСТЕЛЕ «ОРИОН»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию работы службы персонала в соответствии с кадровой стратегией

По итогам проведенного анализа, были выявлены проблемные зоны организации в отношении кадровой работы.

В таблице 5 представлены проблемы и предлагаемые мероприятия.

Таблица 5 - Проблемные зоны кадровой стратегии ООО «Орион»

Проблемная зона	Мероприятия
Не предусмотрена должность специалиста по кадрам и всю кадровую работу выполняют администраторы и директор	Принять в штат специалиста по кадровой работе
Главным критерием отбора сотрудников является образование и опыт работы в аналогичных организациях	Разработать критерии отбора персонала
Обучение сотрудников на предприятии не проводится	Разработать систему обучения персонала
Система адаптации и наставничества отсутствует	Разработать систему адаптации и наставничества

Рассмотрим предложенные мероприятия.

1. Введение должности специалиста по кадрам

Необходимо, чтобы кадрами занимался специалист, владеющий основами управления персоналом.

Задача новой структурной единицы будет заключаться в реализации кадровой стратегии и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим данному специалисту можно расширить круг функций и от исключительно кадровых вопросов перейти к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов

и др.

Предложенный вариант введения новой структурной единицы необходимо подкрепить бюджетом на ее содержание.

Количество человек – 1 специалист по кадрам – полная ставка.

Должностной оклад – 20000 руб.

Уральский коэффициент – 15% = $20000 \times 15\% : 100\% = 3000$ руб.

Отчисления на социальные нужды 30% = $23000 \times 30\% : 100\% = 6900$ руб.

Итого затраты в месяц составят $20000 + 3000 + 6900 = 29900$ руб.

Итого затраты в год составят 29900×12 мес. = 358800 руб.

2. Разработка критериев для отбора персонала.

В ходе анализа мы выяснили, что при отборе кандидатов, в хостеле используются такие параметры как: образование, и опыт работы в аналогичной специальности.

Для успешного отбора кандидатов предлагается разработка критериев для оценки соискателей. Можно проводить оценку кандидата по следующим критериям (таблица 6). Дополнительный критерий вводится для каждой вакантной должности индивидуально.

Таблица 6 – Критерии для оценки соискателей на вакантную должность

Критерии	Отлично	Хорошо	Плохо
1. Инициативность и умение доводить дело до конца	2	1	0
2. Умение мыслить и решать проблемы	2	1	0
3. Коммуникабельность	2	1	0
4. Профессиональное мастерство	2	1	0

5. Ролевая игра	2	1	0
6. Дополнительно _____	2	1	0

Итого

Систематизация и четкое определение последовательных шагов специалиста отдела кадров, а также четко прописанные требования к соискателю, позволят холстелу не только грамотно провести отбор претендентов на вакансию, но и сформировать базу соискателей, которая позволит быстро закрыть самые востребованные должности.

3. Мероприятия по обучению сотрудников.

С целью реализации кадровой стратегии, в кадровой работе службы персонала необходимо запланировать обучение сотрудников. Ответственным за проведение будет являться специалист по кадрам. Предложим методы обучения на основании возможных потребностей (таблица 7).

Таблица 7 - Варианты потребностей в обучении персонала

Конкретизация потребности в обучении Метод обучения

Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
Укрепление и развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры

Подготовка управленческая	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

Предложенные варианты обучения необходимо подкрепить календарным планом и бюджетом на обучение персонала (таблица 8).

Таблица 8 - План обучения сотрудников ООО «Орион»

Обучение	Участники	Стоимость в тренинговых центрах	Календарный план
Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Горничные, 15 чел.	42 000 руб.	4 кв. 2019 г.
Управленческая подготовка	Директор, администраторы, 6 чел.	50 000 руб.	3 кв. 2019г.
Подготовка к организационным инновациям	Основной персонал, 25 чел.	48 000 руб.	4 кв. 2019 г.
ИТОГО:		140 000 руб.	

Итого, затраты на 2019 г. по обучению персонала составят 140 тыс. руб.

Система подготовки персонала может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

4. Адаптация сотрудников.

Важной составляющей системы управления персоналом является адаптация персонала. Чтобы повысить эффективность адаптации сотрудника к новым для него условиям работы целесообразно использовать такие мощные инструменты как наставничество.

Следовательно, система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и руководству мини-отеля. При использовании грамотно разработанной системы адаптации человек, недавно пришедший в коллектив, чувствует себя на новом месте более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе.

Наставничество для новых сотрудников, по нашему мнению, должно выглядеть следующим образом: более опытный сотрудник хостела (в зависимости от подразделения это может быть специалист службы персонала, администратор, старшая горничная), создавая небольшой коллегиальный совет на утренней планерке, обсуждают проблемы хостела или проблемы клиентов, вовлекая в беседу нового сотрудника. При этом коллегиальная группа интересуется как мнением нового сотрудника по предлагаемым мерам, так и его опытом, если таковой имеется в результате его прошлой деятельности. Опыт показывает, что пользу получают все участники этого процесса:

- назначенный наставник развивает навыки управления, повышает свой статус в хостеле, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды (это очень важно, поскольку эффективность всей команды зависит от эффективности работы каждого ее члена);
- сотрудник получает своевременную помощь на этапе интеграции в хостел, поддержку в профессиональном и карьерном развитии;
- хостел стабилизирует численность коллектива (снижается текучесть кадров), формирует команду высококвалифицированных лояльных кадров.

К наставникам относятся:

- специалист отдела кадров – проводит для каждого новичка обзорную экскурсию по организации. Знакомит с отделами, помещениями, проводит инструктаж;
- при приеме горничной или прачки – наставничество осуществляет старшая горничная. При успешном прохождении испытательного срока горничная получает 1500 руб. премии за каждого обученного сотрудника;
- при приеме администратора – все наставничество ведет опытный администратор. Также получает премию 1500 руб. при прохождении испытательного срока;
- при приеме бухгалтера – обязанность наставника переходит на гл.бухгалтера;
- при приеме охранника, МОП – проводится только общий инструктаж специалистом отдела кадров.

Итого в гостинице 3 основных наставника плюс специалист отдела кадров.

Таким образом, представленные мероприятия будут способствовать улучшению качества кадровой работы, и повышать отдачу со стороны сотрудников.

3.2 Социально-экономическое обоснование мероприятий

Рассмотрим планируемые изменения в организационной структуре хостела «Орион».

Основной рекомендацией по перестройке организационной структуры, является введение должности специалиста службы персонала хостела. На рисунке 6 представлена новая организационная структура ООО «Орион».

Директор

Администрация, ресепшн

Горничные

Охранники, МОП

Бухгалтерия

Прачечная

Специалист отдела кадров

Рисунок 6 - Проект структуры организации ООО «Орион»

Таким образом, представленная кадровая работа с персоналом в организации хостела будет соответствовать кадровой стратегии.

При проектировании организационной структуры в хостеле учтены основные недостатки. Прием в штат специалиста по кадрам будет способствовать улучшению кадровой работы и решит текущие проблемы организации.

Рассмотрим затраты на развитие персонала (таблица 8).

Таблица 8 - Затраты на развитие персонала хостела в 2019 году, тыс. руб.

Затраты на персонал	2018 г.	2019 г., план	2019 г. к 2018 г.
1. Фонд оплаты труда	10406	11326,7	108,8
2. Единовременные поощрительные выплаты	2094,7	5000,0	238,7
3. Затраты на наем персонала	4	10	250,0
4. Затраты на обучение, повышение квалификации	0	140	0,0
5. Прочие расходы на персонал	0	40	0,0
ИТОГО:	12505	16516,7	132,1

Фонд оплаты труда повысится на 5,4%, а также к ФЗП добавится оплата труда специалиста отдела кадров – 358,8 тыс. руб. Итого фонд заработной платы увеличится на 8,8% и составит 11326,7 тыс. руб.

В единовременных выплатах запланировано 5000 тыс. руб., что больше предыдущего периода на 138,7%. Планируемые затраты на наем персонала возрастут с 4 до 10 тыс. руб.

Затраты на обучение персонала составят 140 тыс. руб. в год. А прочие расходы на персонал составят 40 тыс. руб.

К прочим расходам относим затраты на корпоративные мероприятия, праздники подарки сотрудникам к Новому году, 23 февраля и 8 марта.

Общий рост затрат в процентном выражении будет составлять 32,1%.

Для наглядности отобразим затраты на рисунке 7.

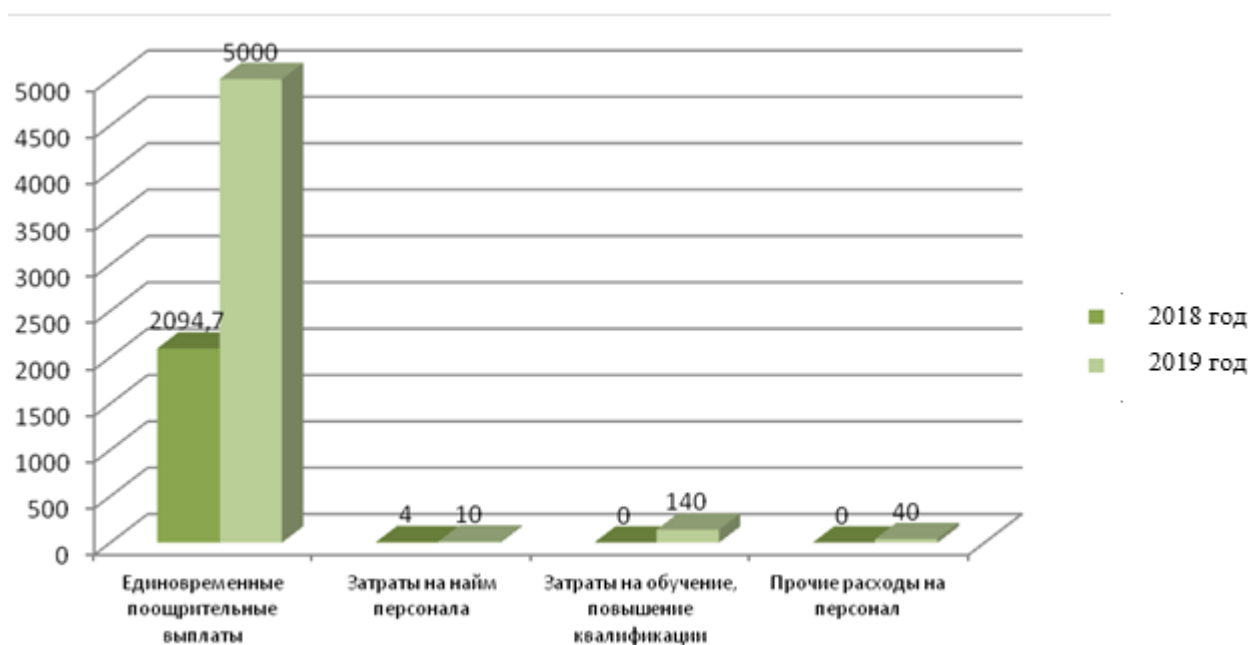


Рисунок 7 - Изменение структуры затрат в плановом периоде

На развитие персонала хостел будет затрачивать в два раза больше средств в плановом периоде, чем в предыдущем, что приведет к повышению удовлетворенности трудом и росту производительности труда.

Предложенные мероприятия приведут к снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь прибывших, где результатом и главной целью всех проведенных и внедренных мероприятий будет бизнес-цель хостела - увеличение прибыли, из которой и будут выплачиваться поощрительные выплаты.

Самыми значительными улучшениями после проведенных мероприятий для сотрудников хостела станут:

- своевременное информирование о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития, что даст сотрудникам пищу для разговоров и размышлений о том, как каждый может внести свой вклад в развитие фирмы;

- участие в обсуждении и принятии управленческих решений также будет способствовать сплоченности коллектива и осознанием каждым своего места в хостеле;

- признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и пр. будут способствовать росту удовлетворенности трудом и коллективом, будут способствовать созданию положительного образа гостиницы и создавать дополнительную мотивацию.

Таким образом, предложенные мероприятия будут эффективны для кадровой работы специалиста по персоналу в рамках реализации кадровой стратегии и могут быть применены как в исследуемом хостеле, так и в аналогичных малых предприятиях гостиничного типа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При выполнении выпускной работы были решены следующие задачи.

Изучены основные понятия кадровой стратегии, обозначено ее влияние на работу служб персонала.

Сущность кадровой стратегии заключается в поддержании оптимального кадрового состава предприятия, наилучшим образом соответствующего экономическим интересам, целям и задачам деятельности последнего.

Работа службы персонала на малых предприятиях организуется и осуществляется исходя из реальных организационных и материальных возможностей предприятия, а также с учетом особенностей кадровой стратегии, складывающейся на данный момент экономико-финансовой и социально-демографической ситуации в отрасли, а также экономики в стране в целом.

Также в работе была проанализирована существующая кадровая работа на предприятии ООО «Орион».

Анализируя ситуацию в хостеле «Орион», можно сделать следующие выводы по поводу существующей кадровой работы. Во-первых, руководство предприятия не имеет выраженной программы действий в отношении персонала. Вся кадровая работа сводится к ликвидации негативных ситуаций, возникших на предприятии. На данном предприятии не предусмотрена должность менеджера по кадрам и всю кадровую работу (работу службы персонала) выполняют администраторы.

В этих условиях руководству необходима разработка новых мотивационных механизмов, направленных на обеспечение роста производительности труда, повышения уровня лояльности персонала.

К «плюсам» предприятия относится следующее:

1. В хостеле «Орион» сохраняется относительная стабильность численного состава работников, что оказывает влияние на сплоченность всего коллектива.
2. Персонал, набранный руководителем, эффективно выполняет свою работу, директором построен дружный и сплоченный коллектив.

К «минусам» относится следующее:

1. Не предусмотрена должность специалиста по кадрам и всю кадровую работу выполняют администраторы и директор.
2. Основным и главным критерием отбора сотрудников в хостел является образование и опыт работы в аналогичных организациях. Недостатком критериев отбора можно назвать узость параметров.
3. Полноценное обучение на предприятии не проводится. Также отсутствует система адаптации сотрудника на предприятии. При этом затраты на обучение, повышение квалификации и прочие затраты (адаптация персонала) на предприятии отсутствуют.

По результатам анализа были предложены мероприятия по совершенствованию кадровой работы на предприятии.

1. Необходимо введение должности специалиста по кадрам.

Итого затраты в год составят 358800 руб.

2. Грамотная разработка критериев для отбора персонала, ее систематизация и четкое определение последовательных шагов, а также четко прописанные требования к соискателю, позволят хостелу не только грамотно провести отбор претендентов на вакансию, но и сформировать базу соискателей, которая позволит быстро закрыть самые востребованные должности.

3. Запланированы мероприятия по обучению сотрудников. Затраты на 2019 г. по обучению персонала составят 140 тыс. руб.

4. Адаптация сотрудников. Чтобы повысить эффективность адаптации сотрудника к новым для него условиям работы целесообразно использовать такой мощный инструмент, как наставничество.

Итого в гостинице назначено 3 основных наставника плюс специалист отдела кадров, который проводит общий инструктаж.

Предложенные мероприятия будут эффективны для кадровой работы специалиста по персоналу ООО «Орион» в рамках реализации кадровой стратегии и могут быть применены как в исследуемом хостеле, так и в аналогичных малых предприятиях гостиничного типа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I, II. – ООО ИЦ «Терминал Плюс», 2016. – 148 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Система © КонсультантПлюс, 1992-2018.
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ, с изменениями от 23 апреля 2018 г. // Система © КонсультантПлюс, 1992-2018.
4. Федеральный закон № 152-ФЗ от 27.07.06 «О персональных данных», с изменениями от 31 декабря 2017 г. // Система © КонсультантПлюс, 1992-2018.
5. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», с изменениями от 19 июля 2018 г. // Система © КонсультантПлюс, 1992-2018.
6. Федеральный закон от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации», с изменениями от 28 декабря 2017 г. // Система © КонсультантПлюс, 1992-2018.

7. Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне», с изменениями от 18 апреля 2018 г. // Система © КонсультантПлюс, 1992-2018.
8. Постановление Правительства РФ № 225 от 16 апреля 2003 г. «О трудовых книжках», с изменениями от 25 марта 2013 г. // Система © КонсультантПлюс, 1992-2018.
9. Алехина О., Павлуцкий А. Служба персонала гостиницы // Управление персоналом. – 2017. – № 3. – С. 156.
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Мастерство, 2016. – 316 с.
11. Веснин В.Р. Менеджмент. Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Торговый дом «Элит-2000», 2016. – 527 с.
12. Бычин В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации / В.Б. Бычин. – М.: Информ-Знание, 2016. – 400 с.
13. Дергунов В. Развитие системы управления персоналом в гостиничной сфере //Бизнес. – 2016. – №10. – С.24-25.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом в гостиницах. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 624 с.
15. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов - М.: Дело, 2016. – 301 с.
16. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2016. – 200 с.
17. Карташева Л.В., Никонова Т.В. Организационное поведение. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 312 с.
18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 312 с.
19. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М.: Интел-Синтез, 2016. – 455 с.
20. Основы социального управления / Под ред. В.Н. Иванова. – М., 2016. – 274 с.
21. Пун М. Управление человеческими ресурсами / М. Пун, М. Уорнер - СПб.: Питер, 2015. – 200 с.
22. Сельцовский П. А. Кадры и безопасность / Сельцовский П. А. // Социально-гуманитарные знания. – 2017. – № 3. – С. 290–297.
23. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут – М.: Добрая книга, 2016. – 536 с.
24. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. Учебник / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2016. – 179 с.
25. Управление мотивацией персонала // Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). – М.: Журнал «Управление персоналом»,

2015. — 278 с.

26. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Стаут Л. М.: Добрая книга, 2017. - № 7. - С. 53.
27. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 512 с.
28. Шапиро С.А. Основы управления персонала в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. Учебник / С. А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2015. - 247 с.
29. Шекшня С.В. Современные методы управления персоналом в современной России / С.В. Шекшня - СПб.: Питер, 2016. - 232 с.
30. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах // Самоукина Н.В. - М.: Вершина, 2015. - 224 с.