

Содержание:

Введение

В современном управленческом процессе кадровые стратегии являются ключевыми звеньями в основном стратегическом планировании организации. В последнее время все чаще ужесточаются требования к организационно-экономическому обеспечению кадровых ресурсов и обоснованного планирования численности работников, оптимизации профессионально-квалификационной структуры персонала, нормированию труда, разработке прогрессивных систем стимулирования труда, обоснования расходов на развитие персонала. И именно в таких условиях кадровая стратегия на предприятии получает особое место в управлении персоналом.

Актуальность работы обуславливается тем, что в условиях нынешней рыночной экономики существенно изменяются принципы и содержание кадровых ресурсов. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Кроме того, перед руководителями предприятий предстает вопрос о максимально эффективного использования всех ресурсов, и, прежде всего, - человеческих. Эффективное использование кадрового ресурса – это фундамент для основополагающей успешной деятельности всего предприятия. В этой связи обращение к вопросам формирования кадровой стратегии и организации системы управления персоналом любой организации видится актуальным.

Цель данной работы – рассмотреть влияние кадровой стратегии на работу службы персонала в гостинице «Москва» и определить какие пути повышения сделают данную стратегию более эффективной.

В соответствии с поставленной целью можно выделить такие задачи:

1. Раскрыть сущность, значение кадровой стратегии организации;
2. Рассмотреть классификацию и проблемы эффективности кадровых стратегий организаций;

3. Провести анализ кадровой стратегии гостиницы «Москва» ;
4. Провести исследование особенностей кадровой стратегии гостиницы «Москва»;
5. Предложить возможные пути повышения эффективности кадровой стратегии исследуемого предприятия;

Объектом исследования выступает кадровая стратегия в условиях функционирования организации.

Предметом данного исследования являются особенности и способы повышения эффективности кадровой стратегии организации.

1. Теоретические аспекты кадровой стратегии

1.1. Понятие кадровой стратегии

Необходимость стратегического управления кадровой политикой в российских условиях объясняется рядом причин. Во-первых, за последние годы радикально изменилась обстановка, в которой действуют отечественные предприятия. Многие организации столкнулись с неустойчивым экономическим положением, в связи с отсутствием у многих руководителей расширенных знаний в области экономики, навыков в управленческой деятельности и опыта работы в конкурентных условиях, необходимость приспособления организаций к постоянно изменяющимся характеристикам внешней среды [3, с.14].

Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей способности предусматривать, формулировать стратегии, определять достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, иными словами, использовать все инструменты стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления, необходимость изменений в системе управления являются актуальными аспектами не только для крупных компаний, с которыми было связано применение стратегического управления, но и также для средних и малых по размеру организаций.

Под кадровой стратегией организации понимается долгосрочный документ, который рассчитан как минимум на пять лет, и представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации [3, с.10].

Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.

Объект кадровой стратегии организации – это ее персонал, который определяется как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, которая выступает как работодатель. Эти лица называются сотрудниками и обладают определенными количественными и качественными характеристиками. Они определяют их способность к деятельности в интересах организации. Под субъектом кадровой стратегии организации понимается система управления персоналом организации, которая, в свою очередь, состоит из служб управления персоналом и структурных самостоятельных подразделений организации, что объединены в соответствии с принципами функционального методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.



Рис. 1 – Основные цели и пути реализации кадровой стратегии [7, с. 195]

Стратегическое управление персоналом должно решать ряд задач [2]:

1. Обеспечивать предприятие необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.
2. Формировать внутреннюю среду предприятия так, чтобы внутренняя атмосфера, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали производство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.
3. В соответствии с установками стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности, можно найти решение проблемам, которые связаны с функциональными организационными структурами управления, включая управление персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость организационных структур.
4. Разрешать противоречия в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления —

разграничение полномочий и задач как с точки зрения их соответствия стратегии, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах.

Стратегия управления персоналом — это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

1.2. Цели и задачи кадровой стратегии

Под основной целью реализации кадровой стратегии организации понимается обеспечение качества ее персонала на уровне, который позволяет наиболее эффективно реализовывать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности.

Обеспечение качества персонала – это наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации [5].

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов. Для каждого из этапов имеет место постановка и реализация своей группы целей.

На первом начальном этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации.

Для решения этой цели применяется постановка следующих задач:

- обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с выполнением данной работы. Иными словами, включение организации и совершенствование форм с методами справедливого, конкретного и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности. Кроме того, здесь играет роль выработка механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности

любого предприятия;

- формировать и вести учет долгосрочных компонентов, которые определяют уровень эффективности управления персоналом, в основном это стабильность и гибкость персонала.

Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия [3, с.16].

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровое планирование в организации

Кадровые стратегии

Кадровые цели

Кадровые задачи

Кадровые мероприятия

- разработка кадровой политики организации
- создание возможности продвижения работников
- развитие кадров для работы в изменившихся условиях
- определение целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии
- максимальное сближение целей организации и целей работников
- обеспечение организации в нужное время и нужном месте таким персоналом, который необходим для достижения целей
- разработка плана кадровых мероприятий для целей организации и каждого работника
- определение затрат на реализацию кадровых мероприятий

Рис. 2 – Цели кадровой стратегии на предприятии [3, с.16]

Кадровая стратегия организации, как и любая другая существующая стратегия, базируется на определенных принципах, которые разделяются по всем субъектам организации [5]:

1. Персонал рассматривается как человеческий ресурс, который способен обеспечить конкурентные преимущества для достижения лидерских позиций и при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;
2. Управление персоналом организации имеет основание, в первую очередь, на преобладании экономических и социально-психологических методов и представляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом определенные полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;
3. Персонал организации является капиталом, приобретенным в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал – это всего лишь долгосрочные инвестиции в развитие организации. Сам персонал представляет собой носителя корпоративной культуры и ценностей организации, и во многом влияет на создание положительного обобщенного образа организации, который способствует созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и «благорасположенности» общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;
4. Организация, в лице работодателя, и персонал выступают как социальные партнеры, которые разделяют цели производства и способные идти к достижениям, что определяются стратегией и политикой организации. Организация обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в связи с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;
5. Организация строит ориентацию на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником. Эти отношения имеют основание на соблюдении требований трудового законодательства и позволяют сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствоваться в направлениях, которые определяются потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;

6. Управление персоналом организации признается интеграцией в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере принимает участие в процессе подготовки корпоративной стратегии, но не только в ее реализации.

Стратегия позволяет увязывать многочисленные аспекты управления персоналом для того, чтобы достичь своих целей правильно, а именно оптимизировать их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию [6].

Стратегии управления персоналом присущи различные черты. Основными из них являются:

- долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью разрабатывать и изменять психологические установки, мотивации, структуры персонала, а также всю системы управления персоналом или ее отдельных элементов. Для таких изменений, как правило, требуется длительное время;
- связь со стратегией организации в целом. В этом входит ведение учета многочисленных факторов внешней и внутренней среды, так как их изменение может за собой повлечь смену или корректировку стратегии организации и для этого потребуются своевременное изменение структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

1.3. Стратегия управления персоналом как составная часть стратегии развития организации

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия [7, с. 190].

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии [8].

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

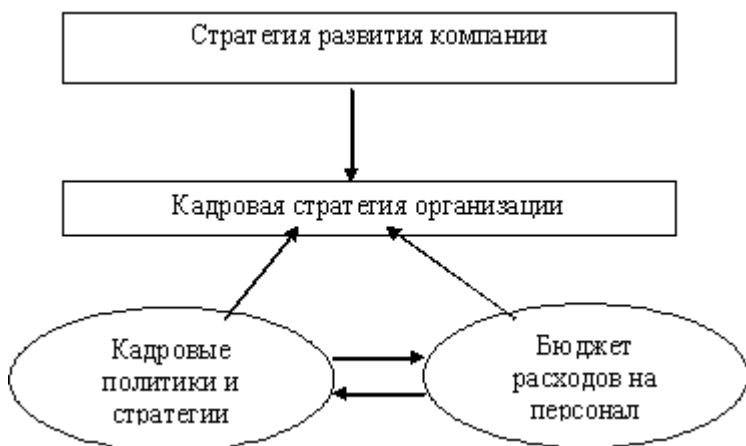


Рис. 3 – Взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией развития организации [8]

Взаимосвязь стратегии организации и выбора стратегии управления персоналом можно показать на следующем примере. Стратегия организации, производящей продукцию на определенном рынке товаров и стремящейся увеличить свою долю на этом рынке, состоит в сокращении затрат на производство, а следовательно, в уменьшении цены на продукцию. При этом в области управления персоналом имеется несколько вариантов достижения возможной экономии. Один из них — проведение тщательного анализа потенциальных направлений экономии и выбор, например: рационализация трудового процесса, выявление и сокращение излишних, ненужных, повторяющихся трудовых операций. Это и будет стратегией в сфере персонала. Причем реализация этой стратегии может быть осуществлена также по нескольким вариантам. С одной стороны, проведение анализа и выявление излишних операций может проводиться специалистами в области организации и экономики труда, работающими на предприятии или привлеченными со стороны, а с другой, что является сегодня предпочтительней, — такой анализ могут провести сами заинтересованные работники, объединенные в проектные группы или кружки качества и являющиеся, по существу, экспертами по проблемам, имеющимся на их собственных рабочих местах. Решение подобных конкретных стратегических задач должно найти отражение в стратегическом плане [7, с. 191].

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией — как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании — как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам) [4].

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают в качестве составляющих стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации [4].

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом [1].

Как вывод, можно отметить, что стратегическое планирование в организациях – это основа ее дальнейшего развития. При соблюдении всех рекомендованных требований можно стать конкурентоспособней среди аналогичных предприятий и даже выйти на новый рынок. Создание конкурентоспособного предприятия всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Организация возможностей фирмы обуславливается в новых методах управления и зависит от конкретных людей, знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

2. Формирование кадровой стратегии в гостинице «Москва»

2.1. Роль кадровой стратегии на предприятии

Состояние персонала на предприятии, уровень его квалификации и профессионализма, способность наемных сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и приносить прибыль предприятию напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми, что используют ежедневно руководители компаний. То есть, они контактируют с реализуемой кадровой стратегией на предприятии.

Стратегией является основная линия развития предприятия, что формируется в ответ на различные изменения во внешней среде, и с учетом характеристик внутренней среды организации. Под стратегией понимается замысел организации своего будущего. Функциональной производной от корпоративной стратегии является кадровая стратегия.

Ученые считают, что «кадровая стратегия» – это, прежде всего, концепция работы с персоналом, концепция формирования, использования и развития человеческого ресурса, производная от бизнес-стратегии предприятия. Это генеральная линия в работе с персоналом, предполагающая разработку объема и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации своего будущего в области управления персоналом. Кадровая стратегия создает условия для принятия решений, которые удовлетворяют как предприятие, так и персонал организации. С ее помощью определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом [6]. В настоящее время можно выделить три варианта стратегий в отношении персонала:

Стратегии в отношении персонала

Стратегии инвестирования

Стратегии стимулирования

Стратегии вовлеченности

Рис. 4 – Стратегии в отношении персонала на предприятии

Конкретный вид эффективной стратегии зависит от экономического развития общества, его культуры, а так же от отрасли и величины предприятия.

Представляется, что со временем большее распространение получит стратегия вовлеченности, поскольку будет востребован творческий труд высококвалифицированных сотрудников, отождествляющих себя с работой и фирмой.

2.2. Анализ кадрового потенциала гостиницы «Москва»

Для исследования влияния кадровой стратегии на работу службы персонала была выбрана гостиница «Москва» в г. Симферополь. Стратегический потенциал данной гостиницы состоит из:

1. Наличия высококвалифицированных работников
2. Эффективно функционирующей системы управления персоналом
3. Высокого опыта в сфере гостиничной деятельности
4. Применения инновационного оборудования
5. Оперативность в действиях
6. Ориентация на потребителей

Внутренняя деятельность гостиницы «Москва» регламентируется в соответствии таким документам:

- правила внутреннего и трудового распорядка
- положения о службах
- должностные инструкции
- внутренние положения (коммерческая тайна и т.п.)
- регламент по использованию ПО
- указания дирекции.

Административные работники гостиницы «Москва» имеют высшее образование в аналогичной сфере услуг.

Персонал Количество сотрудников

	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во	чел %	Кол-во	чел %	Кол-во	чел %
Администрация	10	14	11	16	11	14
Специалисты	25	35	24	32	26	33
Рабочие	37	51	39	52	41	53
Всего	72	100	74	100	78	100

Таблица 1 – Количество сотрудников в гостинице «Москва»

Изменения в количественном и процентном соотношении численности работников, происходившие в кадровой службе в течение трех лет, представлены на Рис.

Рис. 5 – Количество сотрудников в гостинице «Москва»

Можно отметить, что в течение трех лет был замечен прирост работающего персонала. Это свидетельствует о том, что была улучшенная существующая стратегия управления персоналом в гостинице «Москва», а именно:

- увеличение заработной платы
- улучшение внутренней среды организации
- правильная мотивация персонала

Целесообразным будет проанализировать трудовой потенциал работающего персонала по таким критериям: возрастной состав и наличие образования.

В отношении уровня образования персонала в гостинице «Москва» отмечается, что преобладающее число сотрудников имеет высшее образование.

Рис. 6 – Степень образованности сотрудников в гостинице «Москва»

Согласно исследованию основная часть сотрудников гостиницы «Москва» по данным на 2016 год состоит из: 62 % - в возрасте до 30-ти лет, от 30-ти до 50-ти –

20 %, и от 50-ти лет – 18 %.

Рис. 7 – Возраст сотрудников в гостинице «Москва»

При этом стаж работников в гостинице «Москва» характеризуется следующими показателями:

Рис. 8 – Стаж сотрудников в гостинице «Москва»

Можно сделать вывод, что из приведенного анализа кадрового потенциала отмечается, что сотрудники гостиничного предприятия – это относительно молодые, энергичные, с достаточным уровнем образования специалисты, большая часть которых имеет стаж работы в данной сфере услуг.

Следует отметить, что в гостинице «Москва» достаточно высокое внимание уделяется кадровому планированию, которое создает условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой в среде персонала.

Планирование потребности в персонале осуществляется директором совместно с руководителем службы управления персоналом. План кадрового развития предприятия является официальным документом, в котором сконцентрирована система взаимосвязанных показателей прогноза развития организации для достижения поставленной цели.

В зависимости от продолжительности планового периода, целей и условий планирования в гостинице «Москва» используются следующие виды планирования:

1. Стратегическое (перспективное)
2. Текущее (оперативное)

На стратегическом уровне определяются долгосрочные цели предприятия, рассчитанные на долгосрочное будущее, направления его развития, с учетом общей ситуации на рынке труда и тенденции развития сферы выполняемой работы. Устанавливаются трудовые, финансовые и материальные ресурсы, которые необходимы для достижения целей гостиничного предприятия. Выбирается стратегия достижения этих целей. В гостинице «Москва» план стратегического развития оформлен в виде утвержденной директором программы развития сроком на 10 лет.

На оперативном уровне кадрового планирования решаются текущие задачи, которые выдвигаются конъюнктурой рынка выполняемых видов работ, и, соответственно планы разрабатываются в пределах года. В документации оперативного планирования оцениваются на основе изучения движения персонала, потребности производства. При этом содержание оперативного планирования не противоречит принципам стратегического планирования предприятия.

Срочные планы карьерного развития сотрудников состоят из вопросов комплектования и использования персонала, в который включается план движения персонала. В рамках этого решает ряд задач:

- ориентация привлеченных работников на занятия тех или иных должностей или рабочих мест
- овладение знаниями тех специальностей, которые учитываются в его специфике
- создание системы профессионального перемещения с учетом возраста, состояния здоровья и интеллектуальных возможностей личности

В случае появления необходимости в гостинице структурных изменений, сокращении персонала, то разрабатывается соответствующий план подготовки кадров в связи с увольнением и перемещением персонала. Данный план включает в себя несколько этапов:

1. Определение количества и уровень квалификации уволенных
2. Установление времени, в рамках которого будет проходить увольнение
3. Определение кандидатур на перемещение в другие службы или подразделения
4. Регламентация способов материального стимулирования
5. Определение ответственных за проведение такого рода мероприятий

Для того чтобы обеспечить потребности в новых видах деятельности, стоит включить в план подготовки:

- характеристика требований к работающему персоналу
- расчет потребности в персонале
- источники удовлетворения временной потребности в кадрах
- направление и формы повышения квалификации
- величина необходимых ресурсов

На расход по планированию персонала учитываются:

- основной и дополнительный оклад
- вычеты на социальное страхование
- командировочный и служебные разъезды
- расходы на профессиональное развитие
- покупка униформы и т.д.

Комплекс документов по функциям управления кадрами содержит в себе такие группы:

1. Личные документы сотрудников (паспорт, трудовая книжка, военный билет, диплом, свидетельство, аттестат)
2. Организационно-распорядительную документацию
3. Первичную учетную кадровую документацию

К личным документам также относятся документы, выдающиеся персоналу: пропуск, справки о подтверждении места работы, заработной платы, должности, рекомендательные листы.

Организационно-распорядительная документация закрепляет трудовые правоотношения работников с гостиницей. К ней относятся: правила внутреннего распорядка, приказы и распоряжения по предприятию, служебные и информационные записки, письма, списки, акты, протоколы.

Функцией первичной учетной кадровой документации является учет персонала. В соответствии с технологией регистрации и накопления информации по кадрам, первичную учетную кадровую документацию разделяют на две группы: выходные (начальные) документы и производственные, которые имеют второстепенный характер.

Первоочередным документом, в соответствии с которым осуществляется деятельность гостиницы «Москва» являются правила внутреннего трудового распорядка. Эти правила разработаны работодателями, опираясь на Трудовой кодекс РФ, и имеют цель способствовать дальнейшему укреплению трудовой дисциплины, организации труда на научной основе, а также рациональному использованию рабочего времени и высокому качеству проделанных работ.

Служба управления персоналом гостиницы «Москва» играет основную роль в реализации кадровой стратегии. Данная служба – это самостоятельное подразделение в организации. Основные задачи службы управления персоналом:

1. Участие в разработке и реализации кадровой стратегии
2. Обеспечение гостиницы необходимым количеством руководящих кадров, специалистов, и рабочих других специальностей.
3. Осуществление эффективного подбора и реализации трудового потенциала кадров, ссылаясь на их профессиональные, деловые и личные качества.
4. Участие в формировании и развитии стабильного трудового коллектива и в создании благоприятного психологического климата.
5. Постоянное совершенствование кадрового управления.

Данная служба служит для:

- отбора персонала
- набора персонала
- проведения собеседования и анкетирования

Таким образом, рассмотрев данные стратегического планирования гостиницы «Москва» следует обратить внимание на мотивационные характеристики, найти пути улучшенного формирования кадрового резерва и стимулирования сотрудников.

3. Пути улучшения кадровой стратегии для эффективной работы службы персонала в гостинице «Москва»

Одним из первых путей повышения эффективности кадровой стратегии гостиницы «Москва» рассматривается повышение мотивации персонала. Под мотивацией персонала понимают одну из центральных категорий науки менеджмента. При игнорировании этой категории руководителями, на предприятии начинается останавливаться процесс карьерного и профессионального развития сотрудников, и в итоге получаются большие убытки. Данная ситуация и наблюдается на сегодняшний день в гостинице «Москва».

Руководство и администрация организации не уделяют достаточного внимания нематериальным способам мотивации персонала, состоянию социально-психологического климата в коллективе и созданию благоприятных условий на рабочем месте для сотрудников. Такая слабая система мотивации способствует конкретному снижению эффективности кадровой стратегии. Также стоит обратить

внимание на организацию работу с новыми сотрудниками.

Человек, недавно работающий в гостинице, включается в систему внутренне-организационных отношений и занимает несколько позиций в одно и то же время. Каждая позиция соответствует совокупности требований, нормам, правил поведения, определяющие социальную роль каждого работника в коллективе.

При устройстве на работу, каждый человек имеет свои мотивы и цели, потребности и нормы поведения, в соответствии с которыми он действует и требует определенные условия труда и мотивации. В этом случае разумным будет организовывать проведения адаптации.

Под адаптацией в организации понимается процесс приспособления персонала к условиям внешней и внутренней среды. В данном случае очень часто применяется производственная адаптация, ведь именно она является базой для решения таких проблем на предприятиях, как формирование у работников достаточного уровня производительности и качества труда за определенный короткий период.

Причины изменения условий трудовой деятельности могут быть разнообразными:

- освоение нового места работы
- переход в другое подразделение
- переход на новую должность
- внедрение новых форм организации труда
- внедрение инновационных технологий

Взаимное приспособление сотрудника и условий предприятия базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условий труда.

Существует несколько вариантов для того, чтобы ввести в новую должность сотрудника:

1. Принятие на работу человека, у которого есть аналогичный опыт профессиональной деятельности в других гостиницах. В этом случае адаптация будет осуществляться в сроки, которые оговариваются в трудовом договоре.
2. Перевод сотрудника гостиницы в другую службу. Период адаптации будет равен одному месяцу.

3. Принятие на работу молодых специалистов, не имеющих опыта в данной сфере. В таком случае адаптация составляет полгода.

Следующим направлением повышения эффективности кадровой стратегии гостиницы «Москва» является формирование кадрового резерва. Продвижение административного или рабочего персонала на вышестоящую должность должно проводиться целенаправленно, а не спонтанно в связи с неожиданной вакансией, которая появилась в организации. Если в организации освобождается место директора, и на это место приглашают специалиста со стороны, то ему необходимо от 3 до 6 месяцев, чтобы ознакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы стать признанным «своим», и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У работников, которые ранее работали в гостинице, такие проблемы, как правило, не возникают.

Кадровый резерв организации - это группа работников, которую отобраны для выдвижения на вышестоящие руководящие должности по результатам оценки их способностей, уровня профессиональной подготовки, деловых и личных качеств.

Основными задачами формирования кадрового резерва являются:

- выявление среди работников организации лиц, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка лиц, которые зачислены в резерв руководителей для занятия руководящих должностей;
- обеспечение своевременного замещения вакантных должностей руководителей из числа компетентных и способных к управленческой работе сотрудников;
- создание надлежащих условий для преемственности и устойчивости управления организацией и ее подразделениями.

Завершающим направлением повышения эффективности кадровой стратегии организации является формирование системы профессионального обучения и повышения квалификации персонала гостиницы «Москва».

Системой профессионального обучения и повышения квалификации персонала является совокупность различных форм, методов и средств организации равномерного, последовательного, организованного обучения и перемещения сотрудников организации от простого до сложного объема работы, от низких до высоких степеней профессионального искусства, учитывая во внимание

работников и потребности организации.

Систематическое обучение и повышение квалификации персонала способно решать следующий ряд задач:

- формировать стабильные кадры в организации;
- повышать эффективность использования трудового и образовательного потенциала личности;
- обеспечить потребности организации в высококвалифицированных специалистах за счет внутренних источников;
- заполнить рабочие места неквалифицированной и простой работы только за счет внешних источников обеспечения потребности организации в персонале.

Для того, чтобы эффективно изменить мотивацию персонала следует применить нематериальное стимулирование - самым возможным вариантом для морального стимулирования. В итоге можно считать привлечение персонала и его тесный контакт с процессом управления организацией, планирования, создания стратегии и тактики.

Моральное стимулирование должно осуществляться по двум направлениям: поощрение, а именно знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной и письменной форме и, с другой стороны, осуждение. Эффективность осуждения зависит от индивидуально-психологических особенностей работника.

Для использования такого фактора мотивации персонала, как моральное стимулирование, необходимо хорошо знать коллектив. То есть обязателен индивидуальный подход к каждому сотруднику гостиничного предприятия, а также широкое разнообразие многочисленных мер стимулирования.

В качестве мероприятий такого рода предлагаются проведения конкурсов профессионального мастерства в рамках предприятия.

Также можно использовать следующие методы морального стимулирования:

- награждение почетными грамотами;
- отображение заслуг и грамот работника перед компанией на «Доске почета».

Стимулирование через информационную политику выражается в формировании общественного мнения на уровне сотрудников предприятия в русле повышения

лояльности к компании. Основными методами формирования общественного мнения, которые могут быть использованы в гостинице «Москва», являются:

- корпоративная газета;
- внутренние и внешние собрания трудового коллектива;
- информационные стенды на территории организации.

В вопросе профессиональной адаптации относительно вновь принятых сотрудников в гостинице необходимо использовать два направления адаптации:

- первичное - приспособление молодых специалистов, не имеющих опыта профессиональной работы (выпускники средних и высших учебных заведений);
- вторичное - приспособление работников при переходе на новые рабочие места, должности, объекты.

В условиях деятельности гостиницы «Москва» возрастает роль вторичной адаптации. Производственную адаптацию, как сложное явление, целесообразно рассматривать с разных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную, социально - психологическую и организационную ее стороны. Каждая из них имеет свой объект, свои целевые задачи, показатели эффективности.

Психофизиологическая адаптация - приспособление работника к новым физическим и психологическим нагрузкам, новым физиологическим условиям труда.

Объектом психофизиологической адаптации являются условия труда, которые определяются как комплекс факторов производственной среды, которые существенно влияют на самочувствие, настроение, работоспособность работника, а при длительном их действии - на состояние здоровья, выражающиеся динамикой заболеваний, стрессов и усталостью.

Профессиональная адаптация - полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условий и организации.

Степень соответствия субъективных и объективных моментов профессиональной адаптации в значительной степени определяется тем, как рабочее место соответствует социально-профессиональной ориентации работника.

Социально-психологическая адаптация - это приспособление нового сотрудника к производственной деятельности, к новому коллективу, его традициям и негласным нормам, к стилю работы руководителей. Она как бы включает работника в коллектив как равноправного, которого приняли все его члены.

Производственный коллектив как субъективный фактор производственной среды имеет сложную структуру: формальную и неформальную. Социологи выделяют несколько этапов социально-психологической адаптации, которые отличаются по мере приспособления личности к коллективу.

Начальный этап - внешняя переориентация, когда работник не определяет ценностных ориентаций данного коллектива.

Второй этап - личность и коллектив взаимно признают систему шаблонов поведения друг друга, но не меняют своих позиций.

Третий этап - личность принимает систему ценностей коллектива, тоже под ее влиянием изменяет свою систему ценностей.

Четвертый этап - это заключительная форма адаптации. Когда новый работник внутренне принимает ценностные ориентации, нормы коллектива и вполне перестраивает свою психологию и поведение. Последний этап, не совсем желателен потому, что на этом этапе личность растворяется в коллективе, теряет часть своей целостности.

Организационная адаптация - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления предприятием.

В решении проблем кадровой стратегии гостиницы «Москва» важное значение имеют все разновидности производственной адаптации. Так, при формировании коллектива необходимо учитывать, что текучесть кадров или их закрепления в большинстве случаев зависит от результатов адаптации.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профориентации потенциальных специалистов;

- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации);
- престиж и привлекательность профессии, работы по специальности в гостинице «Москва»;
- особенности организации труда, которые реализовали мотивационные мероприятия для сотрудников;
- гибкость системы обучения персонала в организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личные качества работника, который проходит адаптацию, связанную с его возрастом, семейным положением, характером.

Ключевым условием успешного проведения адаптации является разработка организационных механизмов управления этим процессом.

В условиях деятельности гостиницы «Москва» можно выделить несколько периодов адаптации. Прежде всего, это период ознакомления в один месяц. За это время работник может продемонстрировать свои возможности, желание, выдержку. Вторым периодом является оценивающий, продолжительностью до одного года, когда достигается совместимость с коллективом. На третьем периоде происходит постепенная интеграция в организацию.

Кроме того, важно отметить, что особую роль в эффективной адаптации новых специалистов играет руководитель гостиничного предприятия «Москва». Он проводит предварительную беседу с персоналом, чтобы они хорошо встретили нового сотрудника, назначает наставника, изучает состояние материальных условий труда. В течение первой недели желательно, чтобы руководитель ежедневно встречался с новым сотрудником, интересовался его успехом, трудностями. Это позволит руководителю в течение месяца узнать о сильных и слабых сторонах нового специалиста, его взаимоотношениях в коллективе.

Кроме адаптации работника к рабочему месту, целесообразна и адаптация самой работы к человеку. Это предусматривает:

- организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики;
- гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени;

- построение структуры организации (подразделения) и распределения трудовых функций и конкретных задач с учетом способностей и особенностей характера работников;

- индивидуализации системы мотивации.

Управление адаптацией - это активное воздействие на факторы, от которых зависит прохождения и сроки адаптации. Необходимость управления адаптацией обуславливается значительными затратами как для предприятия, так и для работника.

Разработка системы мероприятий, которые положительно влияют на процесс адаптации, предусматривает изучение как субъективных характеристик работника, так и факторов производственной среды, характера их влияния на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации нужно исходить из возможностей предприятия и ограничений специфики работы сотрудника, а также учитывать различия нового и предыдущего места работы, особенности новой и предыдущей профессии, поскольку они могут существенно отличаться, что будет барьером профессиональной мобильности и осуществления кадровой стратегии в гостинице «Москва».

Также среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных их последствий, важное место занимает профессиональный отбор кадров. Вполне возможно отобрать таких работников, вероятность успешной адаптации которых к производственной среде достаточно высока.

При соблюдении всех требований по улучшению кадровой стратегии гостиницы «Москва», эффективной станет работа службы персонала в целом. В соответствии с этим, предприятие станет более конкурентоспособным среди аналогичных средств размещения.

Заключение

Для того чтобы выжить и процветать, организации, необходимо иметь и регулярно получать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации. В современных условиях могут "выжить" лишь те фирмы, которые осуществляют стратегическое планирование. И это в немалой степени касается и

кадровой политики организации.

При исследовании службы персонала в гостиничном предприятии «Москва» было обнаружено недоработки в кадровой стратегии. Были приняты различные эффективные пути решения этой проблемы, что в итоге повлечет за собой не только улучшение кадрового потенциала гостиницы, но и повысит конкурентоспособность среди аналогичных предприятий, что также влияет на формирование основного стратегического планирования.

Список литературы

1. Белобородова Н.А. Место и роль кадровой стратегии в общей стратегии управления компанией // Baikal Research Journal. - 2012. - № 5. - С. 59.
2. Васильченко К.С. Кадровая стратегия как ключевая функциональная стратегия на предприятиях малого бизнеса // Молодежь и наука. - 2015. - № 4. - С. 11.
3. Жукова М.В. Основы кадровой политики и кадрового планирования // Методическое пособие, Москва. - 2014. - С.32
4. Завьялов Д.В. Кадровая стратегия как основа успешного развития предприятий малого и среднего бизнеса // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2012. - № 17. - С. 47-51.
5. Кадровая стратегия управления персоналом // Электронный ресурс URL: <http://www.strategplann.ru/strategiya-upravleniya-personalom/human-resource-strategy-hr.html>. (Дата обращения: 7.03.2017).
6. Канайкина Е.О. Кадровая политика и кадровая стратегия организации // Актуальные вопросы экономических наук. - 2014. - № 41-1. С. 64-68
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации // Учебник Издание третье дополненное и доработанное, Москва ИНФРА М - 2013, - С. 632
8. Субочева О.Н. Факторы изменений стратегий кадрового менеджмента в производственной организации // Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 16. - С. 18-20.