

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
М. Д. Батраев  
подпись инициалы, фамилия  
«       »                  2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.03 Гостиничное дело  
код и наименование направления подготовки

43.03.03.02.01 Ресторанная деятельность  
код и наименование профиля подготовки

Анализ и совершенствование управления персоналом на примере гостиницы  
«Амакс Сити Отель» г. Красноярск  
тема

Руководитель \_\_\_\_\_ доцент, канд.техн. наук М. Д. Батраев  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ ТТ17-03БПГР Е. В. Воропаева  
подпись, дата группа инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ М. Д. Батраев  
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2021

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
М. Д. Батраев  
(подпись) (инициалы, фамилия)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

**в форме** **бакалаврской работы**  
(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту (ке)

Воропаевой Екатерине Вячеславовне

(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа ТТ17-03БПГР

направление подготовки 43.03.03  
(код)

Гостиничное дело

(наименование)

профиль 43.03.03.02.01 Ресторанное дело

Тема выпускной квалификационной работы

Анализ и совершенствование управления персоналом на примере гостиницы «Амакс Сити Отель» г. Красноярск

Утверждена приказом по университету № 4906/ с от 09.04.2021 г.

Руководитель ВКР

М. Д. Батраев, канд.техн.наук, доцент, заведующий кафедры гостиничного дела ИТиСУ

(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР: данные по отелю «Амакс Сити Отель», расположенному в г. Красноярске

Перечень разделов ВКР:

1. Теоретические аспекты управления персоналом.
2. Анализ системы управления персоналом в гостинице «Амакс Сити Отель».
3. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице «АМАКС Сити отель».

Перечень графического или иллюстративного материала: графический материал отсутствует

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_  
(подпись)

М. Д. Батраев

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

Е. В. Воропаева

\_\_\_\_\_  
подпись, инициалы и фамилия студента(ки))

« 14 » 04 2021 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты управления персоналом.....	8
1.1 Основные подходы к управлению персоналом .....	8
1.2 Управление персоналом в отеле: понятие, особенности, основные подсистемы .....	13
1.3 Методические правила оценки эффективности системы управления персоналом в сфере гостиничного бизнеса .....	25
2 Анализ системы управления персоналом в гостинице «Амакс Сити Отель».....	29
2.1 Краткая характеристика организации.....	29
2.2 Анализ внешней среды гостиничного предприятия «Амакс Сити Отель».....	36
2.3 Анализ кадрового потенциала отеля.....	46
2.4 Оценка системы управления персоналом в отеле .....	50
3 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице «АМАКС Сити отель» .....	56
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления.....	56
3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий .....	66
Заключение .....	74
Список использованных источников .....	78

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена следующими обстоятельствами: проблема социально - экономического стимулирования труда работников недостаточно изучена; руководители современных российских гостиничных предприятий уделяют мало внимания системе стимулирования труда своих работников; полностью удовлетворенный условиями труда персонал является одним из важнейших факторов успешной деятельности компании; существует необходимость повышения управляемости социально-экономического положения организации.

В качестве предмета исследования является социально-экономическое стимулирование и мотивация работников предприятия как фактор роста производительности труда.

Объектом исследования стало гостиничное предприятие «АМАКС Сити Отель» г. Красноярска.

Целью бакалаврской работы является анализ системы управления в гостинице «Амакс Сити Отель» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

В рамках поставленной цели поставлены следующие задачи:

- обеспечение потребности гостиницы в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между структурой отеля и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и коллектива отеля в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействия и сотрудничества;

- закрепление работника в гостинице, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, должностного продвижения;
- балансирование интересов отеля и интересов работников, экономической и социальной эффективности;
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Цель и задачи исследования определили структуру работы.

Особенностью управления персоналом на современном этапе развития услуг гостеприимства и туризма является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников предприятия сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Для написания бакалаврской работы был использован обширный перечень источников. В качестве теоретической базы исследования выступили труды специалистов по маркетингу гостиничных предприятий, а также научные пособия в области гостиничного дела. Кроме того, активно использовались данные, размещенные на официальном сайте гостиничного предприятия «АМАКС Сити Отель».

В качестве методологической основы работы выступили: анализ литературных источников по теме исследования и синтез полученной информации, сравнение статистических и экономических показателей деятельности гостиниц.

Общий объем работы составляет 68 страниц текста. Структура бакалаврской работы включает в себя введение, 3 главы, заключение, список использованных источников.

# **1 Теоретические аспекты управления персоналом**

## **1.1 Основные подходы к управлению персоналом**

Управление трудовыми ресурсами признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность.

Персонал – коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям.

Человеческие ресурсы являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Управление многообразно и существует в самых различных видах. Если обобщить информацию в изученных источниках, можно дать следующее определение понятию "управление" - процесс целенаправленного воздействия органа управления на объект управления с целью обеспечения его эффективного, устойчивого функционирования и развития в рыночной среде. [34, с. 236]

Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий. В литературе по менеджменту представлено множество определений понятия "управление персоналом". Это и менеджмент персонала, и маркетинг персонала, и экономика персонала, и кадровый менеджмент, и менеджмент человеческих ресурсов, и социальный менеджмент. Изучая различные источники, приходим к выводу, что какое бы определение мы ни выбрали, суть останется неизменной - в основе лежит деятельность организации, направленная на человека, на целевое изменение его мотивации, чтобы

добраться от него максимальной отдачи, а, следовательно, достижения высоких конечных результатов всей деятельности организации.

Управление персоналом – это « совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций, обеспечения необходимых пропорций в уровне производительности труда и объема производства, поддержания постоянного соответствия подготовленности и обученности кадров требованиям научно-технического прогресса» [35, с.47].

Управление человеческими ресурсами основывается на следующих положениях: планирование человеческих ресурсов должно быть тесно связано со стратегией развития организации (компании); затраты, связанные с человеческими ресурсами, и их влияние на экономические показатели должны быть количественно оценены.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Целями управления персоналом предприятия индустрии гостеприимства являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Задачи управления трудовыми ресурсами:

1. Планирование ресурсов - разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала - создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор - оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и льгот - разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация - введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение - разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности - разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение - разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе - разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Основными подсистемами управления персонала являются:

1) подсистема анализа, планирования и прогнозирования персонала. Ее основной задачей выступает формирование объектов и структур управления, расчет потребности в персонале необходимых профессий, специальностей и квалификаций;

2) подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения персонала. Основными задачами здесь являются качественное обеспечение объектов и структур управления необходимым персоналом, а также организация эффективного стимулирования его деятельности;

3) подсистема рационального использования персонала на производстве, имеющая целью осуществление комплексных мер по созданию высокопроизводительных производственных коллективов.

Управление персоналом опирается на принципы управления персоналом, ориентированные на условия, в которых осуществляется управление (условия рыночной экономики).

Принципы – это основные, исходные положения теории управления и основные правила деятельности организации, определяющие ее устройство, механизмы функционирования, а также организационную культуру предприятия.

К основным принципам управления, которые выступают основополагающими для теории и практики управления персоналом, относятся:

### 1. Принцип плановости руководства.

Это основано на том, что началом всякой работы является определение направления, темпов и пропорций развития производства на длительный период времени, на основе чего формулируется кадровая политика и разрабатываются стратегии управления персоналом, а также принципы сочетания моральных и материальных стимулов .

### 2. Принцип подбора и расстановки кадров по их личным и деловым качествам.

Он предусматривает преемственность человеческих ресурсов на основе систематического отбора энергичных и творческих работников; обеспечение условий для непрерывного обучения; четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника; соответствующее соотношение между количеством опытных и молодых работников; обеспечение условий для

профессионального и карьерного роста работников на основе использования разумных. Она предусматривает условия для профессионального и карьерного роста сотрудников на основе использования стандартов; и она предусматривает сочетание доверия к сотрудникам и проверку их работы.

### 3. Принцип оптимальности управления.

Этот принцип представляет собой стремление выбрать и внедрить наилучшее управленческое решение или воздействие, практика управления показывает, что если затраты ресурсов на дальнейшее улучшение решения не компенсируются выгодами от улучшенного решения, то приемлемая решение или управленческое воздействие оказалось целесообразным найти. Поэтому под оптимальностью часто понимают поиск наилучшего приемлемого решения, но оно не является строго оптимальным.

### 4. Принцип единоначалия.

Во многих системах является одним из основных, но в некоторых крупных корпорациях отказались от формального использования этого принципа, применяя следующие новые структуры управления:

- 1) назначение одновременно нескольких президентов корпорации с формально равными правами для увеличения «пропускной способности» высшего уровня направления;
- 2) формирование штабных и программно-целевых структур управления, в которых один работник в одно и то же время подчинен более чем одному руководителю, и использование приоритетов выполнения заданий разных руководителей.

### 5. Принцип соответствия.

Существует две группы народных принципов построения системы управления человеческими ресурсами в организациях: принципы, характеризующие требования к формированию систем управления человеческими ресурсами, и принципы, определяющие направление развития систем управления человеческими ресурсами.

Принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии, а их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации. Задача руководителя - сформировать систему общих и частных принципов управления персоналом и своевременно координировать ее.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные *элементы*, реализующие следующие функции:

- организационную;
- информированность населения о наборе кадров и сроках набора;
- объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;
- воспроизводственную;
- обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

## **1.2 Управление персоналом в отеле: понятие, особенности, основные подсистемы**

Индустрия гостеприимства является собирательным понятием для многочисленных форм предпринимательства, которые функционируют на рынке услуг и связаны с приемом и обслуживанием гостей.

Основные направления этой сферы:

- размещение,
- общественное питание, перевозка(транспортные услуги),
- отдых (рекреация).

Это сектор бизнеса, который предоставляет услуги, основанные на принципах гостеприимства, характеризующиеся дружелюбием к клиентам.

Туризм и гостиничный бизнес - один из наиболее динамично развивающихся и перспективных секторов сферы услуг, который может стать движущей силой социально-экономического развития всего

российского региона. Однако уже сегодня очевиден серьезный дефицит квалифицированных кадров, необходимых для развития отрасли. Например, во многих странах на долю туризма приходится очень высокая доля валового внутреннего продукта, создание дополнительных рабочих мест и обеспечение занятости. Туризм оказывает значительное влияние на многие отрасли (торговля, производство продуктов питания и напитков, связь, транспорт, строительство, производство потребительских товаров и т.д.) и является катализатором социально-экономического развития. Для многих стран туризм вносит существенный вклад в ВВП (таблица 1).

Таблица 1 – Вклад туризма в ВВП, %

Страна	2015 г.	2020 г.	Отклонение, в %
Мальдивы	38,4	52	13,6
Тайланд	6,1	9,3	3,2
Италия	3,8	4,2	0,4
Великобритания	3,2	3,7	0,5
Россия	1,4	1,5	0,1

Представленные данные показывают, что для многих стран мира, в том числе и с развитой экономикой, туризм играет значимую роль. Более того, за последние 5 лет существенно возросла доля доходов от туризма в составе ВВП. В Российской Федерации развитие туризма, особенно внутреннего, пока значительно слабее. Представленные показатели показывают, что у нашей страны существует большой потенциал для роста. Играя значительную роль в экономике стран, туризм успешно помогает решать социально-экономические проблемы, связанные, прежде всего, с занятостью населения. При этом следует учитывать и тот факт, что каждое рабочее место в туристской индустрии, по данным Международной организации труда, приводит к созданию в среднем 1,5 рабочего места в смежных отраслях.

Персонал в индустрии туризма и гостеприимства являются наиболее важной частью конечного продукта и одним из основных ресурсов конкурентного преимущества организации. Поэтому качество обслуживания

в организации будет зависеть от квалификации и добросовестности ее сотрудников.

Удовлетворенность клиентов в сфере обслуживания обеспечивается вежливостью и отзывчивостью персонала.

Таким образом, эффективное управление людьми превращается в функцию управления человеческими ресурсами, которая является одной из важнейших функций организаций туристического и гостиничного бизнеса. И задача совершенствования управления человеческими ресурсами является одной из ключевых в концепции развития туризма на микроэкономическом уровне.

Персонал — категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т.д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический).

«Персонал организации» в современном научно-практическом понимании — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи.

Недостатком этого определения является то, что оно сужает круг сотрудников, не принимая во внимание, что в компании могут работать владельцы, члены семьи и другие лица, работающие по контракту.

В зарубежной литературе наряду с понятием «персонал» используются и такие термины как «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий капитал».

Так, «человеческий капитал» как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг».

Представленные определения показывают, что понимание категории «персонал» принципиально не только для теоретического осмысления, но и, прежде всего, для использования в практике управления. В зависимости от выбранного подхода руководители могут относиться к персоналу просто как к форме ресурсов либо как ценности, от которой зависит успех общего дела.

Аналогичным образом различаются и подходы к пониманию такой категории как «управление персоналом». Управление персоналом можно рассматривать с позиции системного подхода как «совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию персонала в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей». В рамках данного подхода управление персоналом рассматривается через призму понятий «цель», «субъект управления», «объект управления», «методы управления».

Многие авторы подчеркивают вклад удовлетворенности сотрудников в достижение корпоративных целей, таких как лояльность клиентов, снижение затрат и прибыльность. Это связано с тем, что в последнее десятилетие XX века концепция "управления человеческими ресурсами" была переосмыслена. Антагонистические отношения между работодателями и работниками, при которых в рабочей среде организации доминировали строго регламентированные процедуры взаимодействия с сотрудниками, сменились атмосферой сотрудничества, характеризующейся особенности:

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижение этих целей;
- расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп.

Кроме того, при анализе системы управления персоналом становится популярным системно-функциональный подход, при котором подсистемы системы управления персоналом рассматриваются отдельно.

Выделяют следующие функции управления персоналом в современной гостинице:

- планирование потребности в персонале;
- подбор и отбор персонала;
- оценка результативности труда;
- определение системы мотивации;
- обучение и развитие персонала;
- продвижение и ротация;
- учет и оценка эффективности кадровой работы.

Использование только некоторых из этих функций на предприятии не принесет результата, так как они представляют собой замкнутую систему и должны реализовываться только в совокупности.

Охарактеризуем каждое направление подробнее. Планирование - это первый шаг в процессе управления человеческими ресурсами. В процессе планирования человеческих ресурсов реализуется концепция долгосрочной и ориентированной на будущее кадровой политики. Планирование - это особый процесс управления человеческими ресурсами, поскольку он тесно связан со стратегией развития гостиничного предприятия.

Процесс планирования предусматривает пять основных этапов:

- оценка текущего состояния персонала;
- оценка будущей потребности в персонале;
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей;
- определение необходимых затрат;
- оценка удовлетворения потребностей.

Процесс планирования потребности в персонале ведется с учетом действия многих факторов, которые можно разделить на внешние темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные

сдвиги, политика, конкуренция) и внутренние (стратегические, среднесрочные и текущие). Планирование является особым процессом управления персоналом, которое связано со стратегией развития предприятием. В то же время планирование содержит в себе оценку имеющихся человеческих ресурсов, прогнозирование будущих нужд предприятия в персонале и разработку программы по выбору источников покрытия потребности в кадрах. Следует различать качественную и количественную потребность в кадрах. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Основная цель определения потребности в наборе персонала - обеспечить компанию необходимыми человеческими ресурсами при минимизации затрат. Когда, где, сколько, какой квалификации и по какой цене нужны работники для этой организации. Анализировать сильные и слабые стороны кандидатов на внешнем и внутреннем рынках труда при определении потребностей в найме.

Поиск персонала для работы в гостиничных предприятиях осуществляется в кадровых агентствах, высших профильных учебных заведениях, СМИ, службах занятости, а также с помощью вербовки специалистов предприятий – конкурентов. Возможны также следующие виды поиска из внешних источников:

- найм по рекомендациям,
- приглашение «самостоятельных» кандидатов.

Наиболее распространенным приемом поиска персонала является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в гостинице вакансии. Реклама в периодических изданиях - очень эффективный метод, но дорогой инструмент привлечения персонала. Многие ведущие гостиницы ориентированы на набор студентов или выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью проводятся презентации в профильных вузах и ярмарки вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются уровень

квалификации и личностные компетенции, такие как коммуникабельность, решительность, активность, обучаемость, отношение к критике, гибкость мышления.

Государственные службы занятости - позволяют одновременно рассматривать большое количество кандидатов на свободные вакансии предприятия. В настоящее время, многие безработные граждане получают дополнительное профессиональное образование для работы в индустрии туризма и гостиничном бизнесе, что имеет большое значение.

В период кризиса многие гостиничные предприятия обновляют свой персонал по наиболее выгодным для них ценам. Кадровые агентства предоставляют базу данных как для соискателей, так и для работодателей. Услуги кадрового агентства по поиску кандидата стоят эквивалента трехмесячной зарплаты наемного работника. Преимущество использования кадрового агентства в том, что оно может предоставить услуги по временному подбору персонала и лизинга, когда компания-работодатель нуждается в талантливом специалисте для работы на временной основе.

После набора персонала следующим этапом является отбор и найм персонала. На этом этапе можно выделить ряд последовательных шагов:

- анализ резюме, рекомендательных писем;
- проведение собеседований;
- диагностика профессиональной пригодности;
- оценка соответствия требованиям занимаемой должности;
- медицинский контроль;
- анализ результатов и принятие решения о приеме на работу.

Наем персонала оформляется в соответствии со статьей 63 Трудового кодекса Российской Федерации, которая предусматривает три разновидности трудового договора (контракта):

- трудовой договор (контракт) на неопределенный срок;

- срочный трудовой договор (контракт), заключающийся на определенный срок и становящийся все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
- трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы [1].

Каждое гостиничное предприятие в соответствии со статьей 67 Трудового кодекса Российской Федерации для установления собственного трудового режима, четкой регламентации взаимоотношений между работником и работодателем, улучшения своего имиджа и возрастания привлекательности на рынке труда разрабатывает правила внутреннего трудового распорядка со следующими разделами: общие положения, порядок приема и увольнения работников, права и обязанности работодателя и работников, рабочее время и время отдыха, поощрения за успехи в работе, дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины, ответственность работодателя и работников.

Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора (контракта) и издание приказа (распоряжения) для лиц, подписавших трудовой договор (контракт) [1].

Адаптация направлена на то, чтобы новые сотрудники могли эффективно работать с первого дня работы в гостиничном предприятии. В индустрии гостеприимства существует четыре типа адаптации персонала (рисунок 1).

Организационная проводится службой персонала, в ходе которой персонал получает полную информацию об организации, включая: историю возникновения, организационная структура гостиницы, основные и дополнительные услуги гостиницы, принципы гостеприимства, правила безопасности и гигиены, в конце проводится презентация или экскурсия по отелю.

Функциональная адаптация проходит на рабочем месте, организатором является руководитель или наставник, обеспечивающий освоение

работником технологии работы в данном подразделении, компьютерной программы и ведения необходимого документооборота. Этот вид адаптации помогает персоналу понять систему взаимоотношений между руководителем, персоналом и потребителями, существующую в гостинице корпоративную культуру.



Рисунок 1 – Виды адаптации персонала

Социально-физиологическая адаптация необходима для того, чтобы оценить приспособляемость работника к режиму труда (сменная работа, ночное время), физическим и психофизиологическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим факторам производственной среды, графику работы и отдыха, выносливость и стрессоустойчивость работника.

Предоставление и использование программ психологической поддержки с учетом стадии адаптации сотрудника не только обеспечит успешное профессиональное развитие персонала, но и повысит эффективность и производительность его труда, а также обеспечит гостям отеля требуемое качество обслуживания.

«В процессе адаптации должны быть достигнуты чувство причастности к делам гостиницы, правильное понимание своих задач, должностных обязанностей, развитие навыка выполнения своих обязанностей, высокий

уровень мотивации к труду, заинтересованность в улучшении дел в гостинице, понимание своей роли в успехе предприятия».

Цель оценки персонала - определить степень готовности работника к выполнению деятельности, которой он занимается, а также выявить потенциальный уровень компетентности работника и определить его перспективы профессионального и карьерного роста.

Оценка персонала - это системная технология, требующая специальной подготовки. Для ее качественного осуществления необходимы не только знание об этапах ее проведения, но и специфические навыки в данной области. Оценка персонала позволяет выявить и проверить выполнение должностных обязанностей сотрудниками; сильные и слабые стороны каждого сотрудника, предпочтительные участки работы для каждого, что приводит к повышению производительности труда.

Оценка персонала также позволяет менеджерам более эффективно осуществлять такие процедуры в области человеческих ресурсов, как переводы внутри организации, управление персоналом, оптимизация систем компенсации и разработка программ развития талантов. Используя результаты опросов по оценке персонала, менеджеры гостиничных компаний могут более полно использовать потенциал своих сотрудников, что, в свою очередь, может положительно повлиять на эффективность работы сотрудников и способствовать увеличению доходов организации. Таким образом, оценка человеческих ресурсов является одним из ключевых инструментов в разработке и внедрении эффективной системы управления человеческими ресурсами и одной из важнейших частей управления любой организацией.

Обучение персонала - одно из составляющих общего успеха гостиничных предприятий в долгосрочной перспективе, так как способствует формированию единой команды профессионалов единомышленников и позволяет повысить эффективность работы каждого сотрудника.

Существует множество целей обучения персонала компаний, такие как:

- обучение при поступлении нового сотрудника в организацию;
- обучение при перемещении сотрудника на другую должность или изменении объема работ;
- обучение сотрудников при выявлении некачественного исполнения ими своих профессиональных обязанностей;
- развивающее обучение для менеджеров и сотрудников, желающих повысить свой уровень профессиональной квалификации;
- обучение при изменении технологий работы или взаимодействия отделов и структурных подразделений гостиничного предприятия.

Основная цель обучения нового сотрудника при приходе в индустрию гостеприимства - как можно быстрее адаптировать его к предлагаемым условиям работы и создать условия для получения максимальной отдачи от него в кратчайшие сроки.

Любой метод может привести к требуемым результатам, но вы должны точно знать, каких результатов ожидает компания от обучения персонала, почему оно необходимо и как вы будете контролировать эти результаты.

**Повышение квалификации.** Под повышением квалификации понимается формальное и неформальное обучение, необходимое для того, чтобы персонал был способен выполнять полный спектр своих служебных обязанностей. Такая подготовка является центральным компонентом развития гостиничного предприятия и может включать формальное обучение, получение второго образования, освоение опыта коллег и других видов деятельности, ведущие к получению новых навыков и умений, которые затем будут использованы на практике.

В ходе повышения квалификации необходимо научиться выполнять работу в соответствии с требованиями бизнеса, надлежащего качества и точно в срок, для этого нужно постоянно изменять и совершенствовать методы работы на предприятии.

**Мотивация.** Особенностью мотивации персонала гостиничных предприятий, является то, что в работе персонала поощряется

клиентоориентирование, понимание потребностей клиентов и своевременное их удовлетворение, формирование персоналом отеля дополнительной ценности услугам собственным отношением и подходом, свойственным каждому сотруднику в отдельности.

Стимулирование персонала - побуждение улучшать результаты труда с помощью материальной заинтересованности. С помощью бонусных выплат в зависимости от персонального вклада, премии за отсутствие прогулов, льготное питание, дополнительные выходные дни, оплачиваемый отпуск, подарки, и так далее. В качестве стимулов используют не только поощрительные системы, но и наказывающие, например, лишение бонусов и премий, снижение суммы заработной платы за прогулы, вычитание денежных средств из зарплаты в качестве компенсации за нарушение должностных инструкций, повлекшее траты компании и тому подобное.

Планирование карьеры. Планирование карьеры является одним из направлений работы с персоналом в организации и фокусируется на определении стратегий и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциала, компетенций и целей человека с требованиями, стратегиями и планами развития организации, который выражается в разработке программ развития профессиональной карьеры.

Внутриорганизационная карьера связана с траекторией движения человека в организации. Она может иметь следующие формы:

- вертикальная карьера (должностной рост);
- горизонтальная карьера (продвижение внутри организации, работа в разных подразделениях одного уровня иерархии);
- центростремительная карьера (более глубокое включение в процессы принятия решений).

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

Набор или группировка функций может варьироваться от отеля к

отелю. В целом, однако, этот список отражает конфигурацию, которая необходима хорошо работающей компании гостиничного бизнеса для эффективного управления человеческими ресурсами. Таким образом, необходимым условием эффективности системы управления человеческими ресурсами является централизованное использование и тесная взаимосвязь всех функций управления человеческими ресурсами.

### **1.3 Методические правила оценки эффективности системы управления персоналом в сфере гостиничного бизнеса**

Оценка эффективности системы управления персоналом организации – это систематический, четко организованный процесс, ориентированный на повышение результативности управленческого труда, поддержание конкуренции между управленческими подразделениями, соблюдение принципов социальной справедливости и оплаты труда.

Оценка эффективности служб управления персоналом может выступать мощным инструментом роста результативности управленческого процесса.

«Оценка эффективности управления персоналом – систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия».

Регулярная оценка эффективности работы службы управления персоналом позволяет:

- выявлять проблемы, возникающие в ходе реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом, и активно воздействовать на текущее состояние системы;
- устанавливать направления изменений и выявлять наиболее важные факторы развития;

- отслеживать и корректировать неуправляемые процессы;
- принимать своевременные решения об изменениях и прогнозировать их воздействие на ключевые параметры системы;
- планировать дальнейшее совершенствование работы службы и других подразделений.

Эффективная работа - это достижение максимальных результатов при минимальных затратах труда, времени и денег. Для того чтобы определить эффективность работы службы управления человеческими ресурсами, необходимо разработать метод оценки, который позволит организации понять свое фактическое положение в области управления человеческими ресурсами, выявить слабые стороны и дать соответствующие рекомендации по решению проблем.

Квалификационные баллы оказывают влияние на присвоение гостинице того или иного статуса (3 звезды, 4 звезды, 5 звезд). На основании этих показателей можно оценить существующее положение дел и выработать направления совершенствования работы в сферах подбора, обучения, знаний персонала. Кроме того, оценка результатов деятельности системы управления персоналом должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства, а именно рост прибыли, дохода, снижение затрат и расходов ресурсов. Оценка деятельности службы управления персоналом опирается на определение того, насколько она способна положительно повлиять на достижение стратегических целей организации и выполнение поставленных перед службой задач.

Результаты оценки являются основой для анализа основных проблем, связанных с персоналом организации. Например, качество выполнения работы, удовлетворенность сотрудников, текучесть кадров и исполнительская дисциплина.

Второй подход к оценке эффективности деятельности службы управления персоналом основывается на расчете экономических показателей. Для этого используются такие показатели как текучесть

персонала, экономическая результативность управленческой деятельности, средние затраты на подбор персонала. Нормальное значение текучести кадров у топ-менеджеров лежит в пределах от 0 до 2 процентов. Управляющих среднего уровня норма возрастает до 8-10 процентов. Текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20. Норма для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала составляет 20-30, а для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50 процентов.

Другим методом для этой группы является расчет текучести кадров, который отражает отношение общего количества увольнений к среднему количеству сотрудников в месяц. Расчет этого показателя позволяет оценить уровень текучести кадров и связанные с ней дополнительные расходы компании, но он дает самое общее представление об уровне текучести кадров и не определяет сумму денег, потерянных из-за текучести кадров, или сумму, сэкономленную за счет отсутствия текучести кадров.

Достоинством количественных методов является возможность получения ограниченного количества показателей, которые можно сравнить между собой в динамике. Однако при использовании количественных методов вне поля зрения остаются качественные показатели, которые имеют очень большое значение для управления персоналов в сфере гостеприимства.

Дополнить исследование по количественным показателям можно с помощью качественных методов. Например, реакция на обучение по Киркпатрику определяется методом анкетирования обучаемых. Плюсами данного метода являются простота и удобство оценки, а также возможность получить обратную связь от учащихся. Минусами являются большая доля субъективизма, а также тот факт, что при заполнении анкет учащиеся переходят в позицию эксперта, что может провоцировать реакцию полного перекладывания ответственности за результаты обучения на преподавателя.

К группе методов анализа вклада в реализацию стратегии компании относится оценка "опережающих показателей", которые отражают измерение

не только итоговых показателей деятельности, но и опережающих, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения. Она позволяет постоянно отслеживать вклад службы управления персоналом в продвижение к намеченным целям компании. Но разработка опережающих показателей требует тщательной проработки, формулировки и трансляции топ-менеджментом компании стратегии развития компании на нижележащие уровни оргструктуры.

Оценка управленческой ценности - это экспертная оценка того, насколько результаты конкретного проекта стимулируют принятие решений на основе деятельности, решений и изменений, сделанных в клиентском подразделении в результате работы, выполненной службами управления персоналом.

Еще одним методом оценки может быть бенчмаркинг. Главное преимущество бенчмаркинга состоит в том, что он позволяет измерить результаты в достаточно слабо измеримой сфере - управление персоналом.

Бенчмаркинг – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, как правило, более успешных компаний. Однако трудно найти такую компанию для проведения контрольного сравнения, которая была бы абсолютно идентична или максимально схожа с компанией, проводящей бенчмаркинг.

Одним из способов преодоления данного ограничения является отказ от прямого сопоставления тех или иных показателей и переход к сравнению себестоимостей, выраженных через систему принципиальных составляющих (критериев), а затем сбор аналогичных данных у "лучших в классе" компаний.

Еще один из методов бенчмаркинга, модель Дэйва Ульриха - показатель скорости бизнес-процессов, относится к методам анализа качества. Он позволяет оценить такой важный показатель в работе, как оперативность реагирования, своевременность предоставления услуги/продукта. Однако необходимо учитывать вклад подразделения

заказчика в итоговую длительность решения задачи, своевременность предоставления им необходимых материалов, участия в процедурах.

В рамках данной модели скорость бизнес-процесса до нововведений/HR мероприятий и после. Оценивается скорость циклов, развитие способности подразделения-заказчика к обучению. Плюсом данного метода является введение объективного показателя в оценку вклада службы управления персоналом в развитие компании. Минусом является то, что для оценки скорости того или иного бизнес-процесса необходимо, чтобы данный процесс был выстроен, а показатели скорости легко измеримы. Еще одним вариантом оценки может быть система сбалансированных показателей - Balanced ScoreCard (BSC), которая наряду с традиционными системами также включает в себя финансовые показатели как одни из важнейших критериев оценки результатов деятельности.

Система сбалансированных показателей - Balanced ScoreCard (BSC) – система управления организацией, обеспечивающая возможность реализовывать ее стратегические планы за счет оперативного контроля и управления реализацией стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности.

Ключевые особенности системы управления на основе BSC следующие. В систему входят показатели, относящиеся ко всем стратегически важным аспектам деятельности (как минимум их четыре: финансы, рынок, производство/эффективность и развитие). Таким образом, сбалансированная система должна использовать измеряемые показатели по крайней мере в следующих четырех направлениях:

- финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности компаний с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- оценка полезности товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;
- внутренняя операционная эффективность, оценивающая эффективность внутренней организации бизнес-процессов;

- инновации и обучение, то есть способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения.

Среди положительных сторон использования системы сбалансированных показателей следует отметить следующие моменты:

- Система сбалансированных показателей делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, позволяя оценить такие аспекты деятельности, как степень удовлетворенности клиентов, инновационный потенциал организации и др. Данная характеристика системы сбалансированных показателей очень важна. В отличие от финансовых показателей, требующих для интерпретации специального образования/подготовки, система сбалансированных показателей доступна для понимания без специальной экономической подготовки.

- Система сбалансированных показателей являются более гибкой и легко настраиваемой под текущие цели, и условия.

По мнению некоторых экспертов, большинство финансовых показателей изначально ориентированы на контроль отклонений от нормы, то есть ошибок. Это связано с тем, что они носят исторический характер и уже были адаптированы для оценки событий, произошедших в прошлом (в этом случае компания уподобляется рулевому, управляющему кораблем, наблюдающему за следами воды за кормой). Сбалансированная система показателей, напротив, нацелена на достижение превосходных результатов, ищет возможности и смотрит в будущее. Сбалансированная система показателей в большей степени способна отразить интеллектуальный капитал организации (человеческий капитал, структурный капитал, клиентский капитал, организационный капитал, инновационный капитал, процессный капитал).

Финансовая эффективность, как правило, измеряется краткосрочными показателями, что приводит к краткосрочным управленческим воздействиям, или "латанию дыр". Система сбалансированных показателей связаны с отдаленной перспективой. Главным минусом системы сбалансированных

показателей является то, что используемые показатели являются ценностно-ориентированными, ценностно-детерминированными, поэтому не могут выступать как объективные, верифицируемые показатели.

Исходя из высказанного, можно сделать следующие выводы. Успешная работа отеля основана на предпосылке, что сотрудники работают эффективно. Поэтому подбор новых сотрудников на вакантные должности является как ответственной, так и творческой задачей. Решение начинается с создания набора требований к кандидату - профессиональных, личностных, медицинских и т.д., сформированных на основе описания должности и должностной инструкции. Создание системы поиска, отбора, найма и адаптации персонала на основе научных данных приводит к решению одной из главных проблем управления человеческими ресурсами.

Важными составляющими управления являются планирование кадров, оценка трудовой деятельности, обучение; набор персонала, профориентация и адаптация, отбор, повышение, понижение, перевод, увольнение, подготовка руководящих кадров, прогнозирование численности необходимого персонала.

Обучение обслуживающего персонала необходимо развивать несколькими способами. Важно ознакомить их с основными документами, стандартами и правилами, которые составляют основу их профессиональной деятельности. Программы профессионального развития набирают популярность в индустрии гостеприимства и достигают ожидаемых производственных результатов. Для оценки эффективности услуг по управлению персоналом можно использовать различные методологические приемы и показатели.

*Раздел 2 – «Изъято», Раздел 3 – «Изъято», Заключение «Изъято», Список использованных источников – «Изъято»*

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
М. Д. Батраев  
подпись инициалы, фамилия  
«25» 06 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.03 Гостиничное дело  
код и наименование направления подготовки

43.03.03.02.01 Ресторанная деятельность  
код и наименование профиля подготовки

Анализ и совершенствование управления персоналом на примере гостиницы  
«Амакс Сити Отель» г. Красноярск  
тема

Руководитель М. Д. Батраев  
подпись, дата доцент, канд.техн. наук

М. Д. Батраев  
ициалы, фамилия

Выпускник Н. В. Воропаева  
подпись, дата ТТ17-03БПГР

Н. В. Воропаева  
ициалы, фамилия

Нормоконтролер М. Д. Батраев  
подпись, дата

М. Д. Батраев  
ициалы, фамилия

Красноярск 2021