

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

Торгово-экономический институт

Кафедра технологии и организации общественного питания

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Т.Л. Камоза
(подпись) (инициалы, фамилия)

« 21 » 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

43.03.03 «Гостиничное дело»

код и направление подготовки

43.03.03.01 «Ресторанная деятельность»

профиль направления подготовки

Совершенствование системы управления персоналом в гостинице

тема

Руководитель 26.06.17  профессор, д-р техн. наук
подпись, дата должность, ученая степень

Е.А. Струпан
инициалы, фамилия

Выпускник  20.06.2017
подпись, дата ГД-13-2
группа

О.О. Черненко
инициалы, фамилия

Нормоконтролер 26.06.17 
подпись, дата

Е.А. Струпан
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Совершенствование системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk» состоит из введения, литературного обзора, характеристики деятельности предмета исследования, методической части и аналитической части, заключения и выводов, списка использованных источников и приложений. Бакалаврская работа содержит 91 страницу текстового документа, 9 таблиц, 3 рисунка в виде диаграмм и схем, 1 приложение, 30 использованных литературных источников.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ПОИСК И ОТБОР ПЕРСОНАЛА, ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ, АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-БРЕНД.

Объектом исследования выступает система управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом гостиницы на примере Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

1. дать общую характеристику гостиницы Hilton Garden Inn Krasnoyarsk;
2. проанализировать организационную структуру гостиницы Hilton Garden Inn Krasnoyarsk;
3. осуществить анализ системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk;
4. отразить сущность системы управления персоналом в организации;

5. определить основные элементы системы управления персоналом;
6. разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Вопросы, затрагивающие систему управления персоналом в гостинице, являются остроактуальными, так как от этой системы успех предприятия зависит напрямую.

В результате выполнения работы были изучены теоретические основы управления персоналом, дана характеристика гостиницы Hilton Garden Inn Krasnoyarsk, проведен анализ системы управления персоналом и деятельности Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Выявлены проблемы в системе управления персоналом, предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk. Был обоснован выбор данных мероприятий и ожидаемый эффект от внедрения.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. Теоретические основы системного подхода к управлению персоналом	9
1.1 Понятие и сущность системного подхода	9
1.2 Система управления персоналом. Цели и задачи управления персоналом	11
1.3 Кадровая политика в гостинице	15
1.4 Поиск и отбор персонала	17
1.4.1 Адаптация персонала	22
1.4.2 Лояльность персонала	23
1.4 Обучение и развитие персонала гостиничного предприятия	24
1.5 Мотивация, как метод управления персоналом	28
1.6 Миссия и философия гостиничного предприятия. Корпоративная культура	33
1.6.1 Корпоративная культура	35
1.6.2 Системный подход к изучению корпоративной культуры	37
1.7 Влияние стилей руководства на трудовую деятельность коллектива	42
1.8 Теория поколений, как основа подхода к управлению персоналом ...	44
2. Анализ деятельности гостиницы Hilton Garden Inn Krasnoyarsk	53
2.1 Характеристика района расположения гостиницы	53
2.2 Характеристика гостиницы Hilton Garden Inn Krasnoyarsk	55
2.3 Оценка конкурентоспособности гостиницы Hilton Garden Inn Krasnoyarsk	57
2.4 Организационная структура управления гостиницей Hilton Garden Inn Krasnoyarsk	59
2.5 Анализ персонала гостиницы Hilton Garden Inn Krasnoyarsk	62
2.6 Анализ системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk	63
2.6.1 Подбор и отбор персонала	63
2.6.2 Развитие и адаптация сотрудников	65
3. Совершенствование системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk	69

3.1 Увеличение численности сотрудников отдела кадров для более эффективной работы системы управления персоналом	70
3.2 Разработка и внедрение процесса отбора персонала, базирующегося на ценностях и компетенциях	73
3.3 Формирование привлекательного HR-бренда.....	77
3.4 Обоснование предложений по совершенствованию системы управления персоналом	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	86
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета по выявлению уровня лояльности сотрудников .	89

ВВЕДЕНИЕ

Гостиничные предприятия относятся к сфере предоставления услуг, а одной из характерных особенностей предоставления услуг является прямое взаимодействие сотрудников предприятия, предоставляющего услуги, с клиентами, получающими услуги. Такое взаимодействие обуславливает повышенную значимость системы управления персоналом для эффективного управления деятельностью гостиничного предприятия в целом, при этом главное предназначение всей системы управления персоналом – содействие успешному достижению главных целей предприятия. Специфика системы управления персоналом в гостинице обусловлена общими закономерностями гостиничного бизнеса и индивидуальными характеристиками конкретного предприятия. Схожие для всех гостиниц особенности системы управления персоналом: значимость таких элементов, как отбор и подбор персонала, мотивация и стимулирование, обучение и развитие, а также построение сильной корпоративной культуры.

Проблема исследования состоит в противоречии между возможностью использования персонала как ресурса, ради увеличения качества обслуживания в гостинице и достижения максимальных финансовых показателей хозяйственной деятельности гостиницы, и настоящей реализацией потенциала сотрудников ради достижения эффективности деятельности гостиницы.

Вопросы, затрагивающие систему управления персоналом в гостинице, являются остроактуальными, от этой системы успех предприятия зависит напрямую, это и послужило причиной выбора темы настоящей работы.

Объектом исследования выступает система управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Предметом исследования являются направления совершенствования системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Цель данной работы – разработка мероприятий по совершенствованию

системы управления персоналом гостиницы на примере Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

1. дать общую характеристику гостиницы Hilton Garden Inn Krasnoyarsk;
2. проанализировать организационную структуру гостиницы Hilton Garden Inn Krasnoyarsk;
3. осуществить анализ системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk;
4. отразить сущность системы управления персоналом в организации;
5. определить основные элементы системы управления персоналом;
6. разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Проведение мероприятий по улучшению системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk позволит улучшить эффективность работы сотрудников, снизить текучесть сотрудников, увеличить процент достижения общих финансовых целей гостиницы.

Методы исследования: анализ литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики, сравнительный анализ и моделирование.

Новизна исследования заключается в выявлении особенностей в системе управления персоналом в гостиничных предприятиях.

Практическая значимость исследования состоит в создании комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Дипломная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Введение раскрывает актуальность, объект, предмет, цель, задачи и

методы исследования, раскрывает новизну и практическую значимость работы.

В первой главе рассматриваются теоретические основы системы управления персоналом. Во второй главе описан анализ деятельности по управлению персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk. В третьей главе описаны мероприятия по улучшению системы управления персоналом в гостинице Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

1. Теоретические основы системного подхода к управлению персоналом

1.1 Понятие и сущность системного подхода

Изучение объектов и явлений в формате систем вызвало создание новой научной методологии - системного подхода, который применяется в абсолютно разных сферах науки и человеческой деятельности.

Общая теория систем, начал которую австралийский биолог Л. Бергаланфи является гносеологической основой (гносеология - раздел философии, изучающий формы и методы научного познания) системного подхода. Основное назначение этой науки Л. Бергаланфи видел в поиске структурной схожести законов, установленных в различных дисциплинах, исходя из которой можно выявить общесистемные закономерности.[4]

Системный подход обладает характерными чертами. Первая из них: системный подход – одна из форм методологического знания, которая связана с исследованием, созданием объектов как систем, и относится только к системам.

Иерархичность познания – вторая черта системного подхода, она требует изучения предмета на многих уровнях: изучение самого предмета - «собственный» уровень; изучение того же предмета как элемента более широкой системы - «вышестоящий» уровень и, изучение этого предмета в соотношении с составляющими предмет элементами - «нижестоящий» уровень.

Изучение интегративных свойств и закономерностей систем и комплексов систем, раскрытие базовых механизмов интеграции целого – третья черта системного подхода.

Четвертой черта системного подхода – направленность на получение количественных характеристик, создание методов, сужающих неоднозначность понятий, определений и оценок.

Иначе говоря, системный подход подразумевает изучение проблемы в единстве связей с окружающей средой, постигая сущность каждой связи и элемента, проводя ассоциации между общими и частными целями. Это все формирует особенный метод мышления, который позволяет гибко реагировать на изменения обстановки и принимать обоснованные решения.

Обобщая вышесказанное, можно сформулировать понятие системного подхода. Системный подход – это изучение объекта (проблемы, явления, процесса) как системы, с выделенными элементами, внутренними и внешними связями, наиболее существенным образом влияющими на исследуемые результаты ее функционирования, а цели каждого из элементов определены базируясь на предназначении объекта.

Системный подход направляет на раскрытие системы управления персоналом в целом и ее частей: целей, функций, кадров, технологии управления, управленческих решений, организационной структуры, методов управления людьми, технических средств управления, информации; на выявление разнообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую картину. [5]

В понятии «система» предполагается, что подсистемы, которые составляют ее, имеют тесные связи и обладают разнообразными связями с внешней средой. Компания рассматривается как организация, как комплекс элементов имеющих связи. При этом внутренняя структура организационной системы допускает относительную самостоятельность подсистем, образующих иерархию подсистем.

Для осуществления системного подхода нужно предусмотреть выполнение нижеприведенных последовательных действий:

- формулирование задачи исследования;
- определение объекта исследования как системы;
- выявление внутренней структуры системы и определение внешних связей;
- формулирование конкретных целей для элементов, исходя из

проявляющегося (или ожидаемого) результата всей системы;

- разработка модели системы и проведение на ней исследований.

1.2 Система управления персоналом. Цели и задачи управления персоналом

Система управления персоналом это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Формирование системы управления персоналом начинается с построения «дерева целей», целей сотрудников и управленческого аппарата, достижение наименьших противоречий, определение места и роли управления персоналом в достижении главных целей гостиницы. [6]

Цели управления персоналом на предприятии:

- увеличение конкурентоспособности предприятия;
- увеличение эффективности труда и производства, получение максимально возможного чистого дохода;
- обеспечение социальной эффективности функционирования коллектива на высоком уровне.

Выполнение поставленных целей с успехом требует разрешения нижеприведенных задач:

- обеспечение потребности гостиницы в сотрудниках в необходимом количестве и подходящей квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между структурой отеля и структурой трудового потенциала;
- полноценное, эффективное использование потенциала сотрудника и в целом коллектива гостиницы;
- создание условий для труда с высокой производительностью, должного уровня его организации, самодисциплины, мотивации, выработка у сотрудника привычки к взаимодействию в коллективе;

- закрепление сотрудника в гостинице, создание стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затраченных на работников (привлечение, отбор и развитие);
- обеспечение реализации потребностей, желаний, интересов сотрудников в отношении характера труда, продвижения по карьерной лестнице и т.п.;
- балансирование интересов гостиницы и интересов работников, экономической и социальной эффективности;
- увеличение эффективности управления персоналом, достижение целей управления, сокращая издержки на персонал.

Уровень эффективности управления персоналом и наиболее полное достижение целей находятся в зависимости от выбора вариантов создания системы управления персоналом гостиницы, познания механизма его функционирования, выбора наиболее подходящих технологий и методов работы с сотрудниками. [2]

Необходимо согласовывать стратегию управления персоналом и стратегию предпринимательства, эта необходимость затрагивает основные функции управления персоналом и включает в себя:

- отбор, наем и формирование персонала предприятия для наилучшего оказания услуг;
- оценку персонала;
- наиболее эффективное использование потенциала работников и его вознаграждение;
- гарантии социальной ответственности предприятия перед каждым сотрудником.

В практическом плане можно выделить следующие основные функции управления персоналом:

- создание прогноза ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия предупреждающих мер;

- проведение анализа текущего кадрового потенциала и планирование его развития на перспективу;
- мотивация персонала, содействие адаптации работников к нововведениям, создание социально комфортных условий в коллективе, оценка и обучение кадров, решения частных вопросов психологической совместимости работников и т.д.

При этих функциях по-прежнему сохраняются традиционные задачи по административной работе с кадрами.

Все функции управления персоналом находятся в тесных связях и в совокупности образуют систему работы с персоналом, где изменения, произошедшие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других связанных функциональных обязанностей и задач.

Теоретически в управлении персоналом выделяют восемь базовых функций: планирование потребностей в кадрах, отбор, найм, развитие персонала, ориентация, продвижение по службе, оценка и вознаграждение.

Система управления персоналом состоит из нескольких стадий:

1. формирование персонала организации;
2. использование;
3. стабилизация;
4. управление.

Формирование персонала организации это особенная стадия, на ней закладывается основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Отклонение численности персонала от потребности в персонале, оказывает влияние на уровень трудового потенциала. И дефицит, и излишек сотрудников отрицательно влияют на трудовой потенциал. Нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников. Излишек сотрудников ведет к сложной управляемости, повторению функций и т.д. Можно сделать вывод, что цель формирования персонала гостиницы –

привести к минимальному значению резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении. [3]

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

- обеспечить оптимальную степень загрузки сотрудников, полностью используя их потенциал и повышая эффективность труда;
- оптимизировать структуру персонала с разным функциональным содержанием труда.

Решения данных задач могут быть основаны на основных принципах использования персонала в организации:

- соответствие количества сотрудников объему работ;
- соответствие сотрудника степени сложности его трудовых функций;
- подкрепленность структуры персонала гостиницы объективными факторами реализации услуг;
- максимально эффективное использование рабочего времени;
- обеспечение условий для непрерывного повышения квалификации и расширения профиля работников по оказанию услуг.

Управление персоналом основывается на следующих положениях:

1. необходима тесная взаимосвязь планирования персонала со стратегией развития гостиницы;
2. количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияние на экономические показатели предоставления услуг.

Управление персоналом, как функция менеджмента, объединяет, координирует, взаимосвязывает и интегрирует все остальные функции в единое целое.

Предоставление гарантий занятости сотрудникам делает любую

гостиницу более прибыльной и конкурентоспособной, особенно в случае, когда стратегия выравнивания состава сотрудников применяется как средство для повышения гибкости в управлении персоналом, создание условий для тесного взаимодействия персонала и сохранения наиболее квалифицированного состава. [10]

1.3 Кадровая политика в гостинице

В условиях явной конкуренции, когда строится множество отелей и гостиниц, растет количество предложений на рынке гостиничных услуг, все большее значение получает грамотно построенная система менеджмента персонала в гостинице. Прибыльность предприятия находится в прямой зависимости от соответствия сотрудников уровню, на который гостиница претендует. Очень важным становится эффективное управление персоналом.

Главный субъект управления в гостинице – менеджер. Управленческий аппарат гостиницы составляют менеджеры. Специалистов и работников, которые выполняют отличную работу от менеджерской, относят к персоналу гостиницы. Персонал гостиницы выступает наиболее значимой частью цепи получения доходов и извлечения прибыли в гостиничном бизнесе. [10]

Управление кадрами является и теоретической, и практической задачей менеджмента в одно время. Грамотно построенная кадровая политика находится в тесной связи с понятиями конкурентоспособности предприятия на рынке гостеприимства и эффективного менеджмента. Примерная схема системы управления персоналом гостиницы, представлена на рис. 1, она базируется на анализе современной литературы, освещающей проблемы управления персоналом.

На рис. 1 отражены возможности применения различных кадровых стратегий при оценке и подборе управленческих кадров гостиницы.



Рисунок 1 – Возможные кадровые стратегии в гостиничном предприятии

Управление кадрами в гостинице состоит из нескольких этапов:

1. планирование предназначено для выявления необходимого количества персонала, включая аппарат управления. В этих целях предусматривается проведение оценки потребности гостиницы в сотрудниках.
2. оценка трудовой деятельности. Формирование методов и критериев труда сотрудников гостиницы.
3. обучение. Разработка специфических программ для получения навыков и знаний, которые направлены на увеличение эффективности выполнения конкретного вида деятельности.
4. набор персонала. Создание резерва потенциальных кандидатов по всем вакансиям.
5. отбор. Оценка кандидатов на вакансии и отбор лучших из резерва кандидатов, созданного в ходе набора
6. профориентация и адаптация. Эти направления подразумевают

осознание у принятых сотрудников, что представляет собой их деятельность, в том числе, какие у них функциональные задачи и обязанности.

7. подбор персонала (внешний и внутренний). Внешний подбор базируется на наборе новых работников, а внутренний – на перемещениях внутри организации.

8. повышение, понижение, увольнение, перевод. Разработка методов перемещения работников на должности с меньшей или с большей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

9. управление продвижением по службе, подготовка управленческих кадров. Создание программ по развитию способностей и повышению эффективности труда управленческих кадров;

10. прогнозирование численности необходимого персонала для выполнения не только текущих, но и перспективных задач. [3]

1.4 Поиск и отбор персонала

Эффективность поиска персонала часто определяется имиджем гостиницы, а именно HR-брендом. HR-бренд - это образ, характеризующий гостиницу в сфере работы с персоналом. Образ гостиницы как работодателя, складывающийся из впечатлений и отзывов настоящих и бывших работников.

До начала целенаправленного создания или реформирования HR-бренда, предприятию необходимо определить цель, а именно для чего формируется имидж работодателя. Цель достаточно явно выражена, от силы HR-бренда компании обратно пропорционально зависят затраты на персонал, а именно его удержание и привлечение. Формирование HR-бренда работодателя складывается из нескольких этапов:

- проведение анализа текущей ситуации: определение

потребностей и ожиданий целевой аудитории (трудоустроенных и потенциальных сотрудников компании) и степень соответствия им предприятия.

- создание эффективного потока информации о компании, направленного на внутреннюю и внешнюю аудиторию.
- ведение непрерывной работы над составными частями имиджа работодателя: достойным компенсационным пакетом, прозрачной системой мотивации; грамотной программой адаптации, обучения и развития сотрудников; корпоративной культурой и пр.

Формирование привлекательного HR-бренда является долгим, финансово затратным и сложным процессом. Все перечисленные затраты оправданы качеством подбора и окупаются со временем.

Выделяют два базовых этапа отбора персонала:

- отсев первого этапа (скрининг резюме, телефонное интервью, изучение анкет кандидатов);
- отсев второго этапа (собеседование, техники психологических и профессиональных тестов).

С точки зрения практики, важнейшей характеристикой каждого метода отбора кандидатов является возможность создания прогноза успешности обучения и дальнейшей деятельности работников. Используя несколько методик отбора, работодатель получает возможность осознанного выбора наиболее подходящих кандидатов. Подбор подходящих кандидатов приводит к повышению эффективности труда всего коллектива и к сокращению издержек.

Самый распространенный метод отбора – собеседование. Во время беседы с кандидатом, работодатель получает достаточное всю необходимую информацию о соискателе, составляет его эмоциональный и психологический образ, выявляет личностные качества кандидата, и так далее. Помимо этого, в процессе собеседования работодатель может оценить и невербальную информацию о кандидате (позу, жесты, интонацию), это

поможет сделать более верные выводы в дополнение к другим методам отбора.

Методика анкетирования применяется для получения данных о кандидате в письменной форме: персональные сведения, сведения о профессиональных навыках, образовании, амбициях и т.д. Часто этот метод заменяет резюме кандидата.

Резюме. Документ содержит все сведения о профессиональном опыте соискателя в сжатой форме, которые соискатель сам пожелает сообщить потенциальному работодателю.

Метод тестирования является одним из самых эффективных и применяется в совокупности с другими методами отбора. Тестирование позволяет определить профессиональные и личностные качества кандидата.

Метод центров оценки представляет собой воспроизведение рабочих ситуаций. Кандидат в ходе игры или тренинга может выступить с речью, проанализировать ситуацию, принять решение, выполнить определенные действия, обосновать собственное мнение и т.д.

Вышеприведенные методы отбора кандидатов являются эффективными. Выбор конкретной методики стоит совершать в зависимости от характера должности, стратегии предприятия, его традиций и т.д.

Рассмотрим наиболее распространенные методы проведения собеседования с кандидатами.

Собеседование по компетенциям. В ходе такого собеседования происходит анализ поведения кандидата в настоящих рабочих ситуациях, из его предыдущего опыта: как он принимает решения, как выходит из конфликтных ситуаций, способен ли работать в режиме часто меняющихся условий, сжатых сроков, и т. д.

Для применения данного метода необходимо разработать модель компетенций (навыков, знаний, характеристик), которые нужны для данной вакансии. Компетенции обязательно должны быть измеримы и лаконично сформулированы. Оценка компетенций всегда производится по шкале.

Приведем пример оценки компетенции «клиентоориентированность».

Описание: выявление и умение удовлетворить потребности клиента.

Поведенческие индикаторы компетенции:

- умение оперативно отвечать на все требования и запросы клиентов, соблюдая обусловленные сроки;
- умение реалистично оценивать клиентские запросы и предлагать альтернативные варианты, создавая условия для успешной реализации гостиничной услуги;
- умение взаимодействовать с клиентами и удовлетворять их потребности.

Примеры вопросов для оценивания данной компетенции:

1. приведите пример ситуации, когда вам пришлось работать с трудным клиентом, что происходило, и какой результат был получен;
2. вспомните ситуацию, когда клиент не стал работать с вашей компанией из-за того, что вы лично не смогли найти с ним общий язык;
3. приведите пример, когда вы пошли навстречу желанию клиента вопреки принятым нормам в компании. Чем вы руководствовались, каковы были последствия?

Проективное интервью. Под проекцией подразумевается склонность переносить свой жизненный опыт, ценности и представления на обоснование действий других людей, вымышленных персонажей или ситуации. В ходе такого собеседования, вопросы формулируются в форме, которая предполагает оценку не себя лично, а в целом людей.

Задавая правильные вопросы, в рамках этой методики, специалист узнает о: мотивации соискателя (материальная или нематериальная), взаимоотношениях «руководитель – сотрудник», ценностях «честность – лояльность», взаимодействии в коллективе (особенности общения с людьми), поведении в конфликтах, взаимодействии с клиентами.

Преимущества проективного интервью в том, что она предполагает минимальную вероятность социально желаемых ответов, дает возможность

соотнести ожидания соискателя от работы с реальной деятельностью и проанализировать мотивацию будущего сотрудника.

Ниже приведены примеры оцениваемых факторов и проективных вопросов.

Таблица 1 – Примеры проективных вопросов и оцениваемых факторов

Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
Что заставляет людей работать?	Мотивация
Почему некоторые люди работают с удовольствием?	Мотивация
Почему люди возвращают взятый долг?	Честность, порядочность
Почему во время отсутствия директора персонал работает в обычном ритме?	Самостоятельность, ответственность
В каких ситуациях оправдана ложь?	Допущение обмана, ценности, нормы морали
Почему люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация карьерного роста, целеустремленность

Стрессовое интервью. Это наиболее сложная с технической точки зрения методика. Ее суть заключается в том, чтобы создать в ходе интервью максимально напряженную психологически атмосферу и оценить реакцию кандидата, его самообладание, стиль и манеру поведения в нестандартных ситуациях. Сложность для специалиста по подбору персонала состоит в том, что данная методика граничит с бестактностью и грубостью. В общении с кандидатом очень важно не перейти рамки корректного и уместного поведения и вопросов.

Применять эту методику должны только специалисты с обширным опытом подбора персонала. Малоопытные сотрудники могут только нанести вред репутации компании. Данная методика уместна только для кандидатов, чья работа является нестандартной, связанной с постоянным эмоционально-психологическим напряжением.

Наем персонала – заключительная фаза поиска и отбора гостиничного персонала. В процессе найма происходит окончательное выяснение будущих отношений между работодателем и сотрудником. Трудоустройство предполагает строгое соблюдение законодательства Российской Федерации, постановлений Правительства Российской Федерации, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений.

1.4.1 Адаптация персонала

Адаптация сотрудников в гостинице является индикатором успешности работы по поиску, отбору и найму персонала. В процессе адаптации работник проходит через несколько этапов:

- общее ознакомление с ситуацией;
- приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
- ассимиляция (полное приспособление);
- идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

Возможный порядок адаптации выглядит следующим образом: знакомство с гостиницей и ее особенностями, с внутренним трудовым распорядком, представление нового сотрудника коллективу, ознакомление с рабочим местом, беседа с руководителем, знакомство с корпоративной культурой и традициями, ознакомление с социальными льготами и стимулами, инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности, прохождение первичного обучения, работа на своем рабочем месте. [20]

Именно 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.

1.4.2 Лояльность персонала

Лояльность это — преданность и верность сотрудника ценностям и целям организации, осуществление деятельности, поддерживающей и помогающей достичь данные цели. Исходя из понятия, можно сделать вывод, что благонадежность сотрудника отражает степень нормативности его поведения по отношению к компании, а лояльность — терпимость к компании и степень её принятия.

Лояльность включает в себя желание сотрудников выполнять работу наилучшим образом, способствовать достижению целей компании, соответствовать её принципам, смирение с одними требованиями и готовность принять другие требования — те, что не были частью представлений о компании ранее.

Лояльные сотрудники используют все свои знания и возможности с целью достигнуть максимально возможного результата в рамках деятельности компании. Если в компании есть лояльные сотрудники, то от них будет исходить инициатива, инновационные предложения, с помощью которых возможно разрешить возникшие проблемы. Сохранность секретной информации, терпимость к издержкам организации деятельности, соблюдение дисциплины, готовность к обучению и развитию — это следствие верности компании и ощущения единства для лояльных сотрудников, а не следствие страхов потери места работы, денег, наказания. Более надежный сотрудник обладает высоким уровнем лояльности. [20]

Можно выделить несколько уровней лояльности:

- первый уровень лояльности это внешняя атрибутика, свидетельствующая о причастности к компании. Это формальный уровень, говорящий только об ожидаемом поведении человека, владеющего или использующего тот или иной атрибут компании.
- лояльность на уровне поведения это соблюдение правил и норм, определяющих такие поступки сотрудников, как: коллективное поздравление

начальника с вручением подарка или обязательное обсуждение организационных событий прошедшего дня. Эти моменты напрямую связаны с корпоративной культурой предприятия и разделением сотрудниками ее принципов. Исходя из этого, важным является обеспечение благоприятного психологического климата в компании, способствование созданию традиций в компании, неформальных правил, поддержание этого и поощрение работников в проявлении подобного поведения.

- лояльность на уровне способностей это более яркая привязанность. Степень соответствия способностей определенного профессионала требованиям компании должна определяться в моменте приема на работу отделом кадров. Этот вид лояльности подразумевает, что человек имеет соответствующие навыки и знания, придерживается определенных принципов и поэтому может демонстрировать требуемое и ожидаемое поведение.

- лояльность на уровне убеждений – полноценное разделение принципов и ценностей компании. Они становятся личными ценностями работника, следовательно, эти позиции наиболее устойчивы. Открытая приверженность становится заменой формальному соблюдению правил. Чаще всего такой уровень лояльности присущ руководителям, а также работникам, которые удовлетворены своей работой, оплатой труда, условиями, в том числе имеющим большой стаж работы на данном месте.

- лояльность на уровне идентичности максимально показывает владелец компании. Он вкладывает множество ресурсов в достижение совершенства и развития компании.

1.5 Обучение и развитие персонала гостиничного предприятия

Обучение сотрудников гостиницы имеет несколько направлений:

- обучение нового работника;
- обучение при переводе работника на другую должность или

изменении объема работ;

- обучение сотрудников при выявлении ненадлежащего выполнения обязанностей;
- обучение для повышения уровня профессиональной квалификации;
- обучение при изменении взаимодействия отделов и структурных подразделений гостиничного предприятия или изменении технологий работы.

Цели обучения нового сотрудника на работу: создание условий для получения максимальной отдачи от сотрудника за максимально короткое время, быстрая адаптация к существующим условиям труда. Обучение сотрудников должно быть правильно спланировано и проводиться по специально разработанной программе. [2]

Каждый новый сотрудник должен пройти вводный тренинг, в рамках которого осуществляется знакомство с историей гостиницы, структурой, базисными принципами гостеприимства, постулатами корпоративной культуры и правилами безопасности.

Обучение сотрудников должно быть организовано с учетом специфики работы в зависимости от службы, в которой работает сотрудник. К примеру, сотрудник, взаимодействующий в рамках своей работы с гостями, должен пройти тренинг, включающий следующие этапы:

1. стандарты поведения и внешнего вида (с целью узнать и принять стандарты, принятые в данном гостиничном предприятии);
2. стандарты обслуживания в сфере гостеприимства (с целью понять основные принципы гостеприимства и обслуживания для обеспечения сервиса высокого уровня);
3. принятие решений (с целью формирования у персонала навыков интерпретации и анализа природы возникающих проблем, оперативного создания вариантов решения, оценки способов действия и принятия наиболее эффективного решения);

4. коммуникативные способности (с целью формирования и поддержания навыков эффективной коммуникации в ситуациях «гость – сотрудник гостиницы», а также «сотрудник – сотрудник»).

5. решение конфликтных ситуаций. Данный тренинг включает в себя два блока. Первый блок тренинга ориентирован на ситуацию гостеприимства (цель: развитие навыков понимания сигналов конфликтного поведения на его начальной стадии, навыков избегания конфликта, а также эффективного решения конфликтных ситуаций). Второй блок тренинга предполагает ситуацию взаимодействия сотрудников, и его участниками являются линейные руководители (цель тренинга: выработка единых критериев руководства и стратегии поведения при решении конфликтных ситуаций).

6. этикет. Он также проводится в двух вариантах – в ситуации гостеприимства при непосредственном общении сотрудника с гостем (с целью формирования представлений об этикете и этике в гостиничном бизнесе в соответствии с международными стандартами обслуживания) и в ситуации гостеприимства при общении сотрудника с гостем (телефонные переговоры).

7. продажи. Участники данного тренинга – все, кто связан с продажами в гостинице (цель тренинга: развитие навыков эффективных продаж).

В разных гостиницах схемы введения нового сотрудника в должность могут быть различными. Один из примеров это разделение задачи по обучению нового сотрудника между несколькими специалистами. Такое сопровождение может длиться от 1 до 3 месяцев, на протяжении испытательного срока. По истечении этого периода недавно принятый сотрудник будет способен выполнять все свои обязанности самостоятельно и наравне с основным персоналом.

Создание возможностей для роста карьеры сотрудников – важная задача для службы управления персоналом. Возможность удержать

высокопотенциального сотрудника в компании возникает, если сотрудник может представить возможности развития для себя именно в этой компании, особенно если новая ступень роста сопровождается повышением уровня заработной платы. Для содействия росту сотрудников гостиниц необходимо создавать программы развития персонала и программы повышения квалификации, которые бы развивали или закрепляли необходимые профессиональные и персональные навыки. Эти программы нужно составлять для отдельной службы гостиницы. Чаще всего в практике такие программы проходят без отрыва от производственной деятельности, а именно, после завершения основной работы.

Принимая участие в программах, работники отеля подтверждают персональный интерес в повышении уровня профессионализма. Руководству гостиницы, необходимо применять методы материальной стимуляции, например повышая заработную плату в соответствии с новой должностью.

В гостиничном бизнесе широко распространены программы ротации кадров линейного и управленческого персонала. Практическое знакомство с работой других служб гостиницы позволяет выстраивать наиболее эффективное взаимодействие и сотрудничество между службами. Периодичность ротации персонала и схему передвижений кадров необходимо разрабатывать, учитывая политику гостиницы и индивидуальные особенности претендентов на те или иные должности. [26]

Гостиница, которая дорожит своей репутацией, уровнем сервиса и качеством своих услуг, должна уделять пристальное внимание отбору руководящего персонала. Руководитель, выросший на предприятии и достигший определенного уровня, начав с линейной позиции в гостинице, будет наиболее эффективен в работе, в силу практического знания специфики гостиницы и особенностей предоставления услуг на доверенном ему участке.

Для менеджера в гостиничном бизнесе важнейшими качествами являются ответственность, принципиальность, такт и умение критиковать и

требовать, умение быстро оценивать ситуацию, принимать решения, организаторские способности. Вышеописанные качества выявляются в процессе наблюдений и тестирования, а именно в процессе сопровождения профессионального роста и карьеры. [20]

Основные формы сопровождения профессионального роста и карьеры:

- выявление психологического потенциала сотрудника (выявление стиля руководства, методика В. Захарова, И. Адизеса), экспертная оценка психологических характеристик личности руководителя, выявление лидерских способностей (тест Райдаса);
- анализ профессионального развития: возраст, состояние здоровья, уровень профессионального образования и подготовки, динамичность карьеры, профессиональный опыт и квалификация;
- определение вектора профессионального направления специалиста: уровень притязаний и самооценки, ценности и социально-профессиональные установки, мотивация к достижениям;
- собеседование по вопросам карьеры и профессионального роста с сотрудником и его руководителем;
- составление карьерограммы для работника.

1.6 Мотивация, как метод управления персоналом

На данный момент приняты два основных определения мотивации. Со стороны психологии это обстоятельства, стимулирующие поведенческую реакцию человека, направляющие человека в сторону развития и другой деятельности. В повседневной жизни под мотивацией (мотивом) понимают причину, которая объясняет поведение человека. [9]

Мотивация — это стимулы, побуждающие индивида совершать определенные действия. Это определение лежит в основе различных мотивационных систем, применяемых в бизнесе и побуждающих сотрудников к повышению эффективности труда и снижению издержек.

Мотивация — это способ создания у работников желания работать более качественно и выкладываться на максимум возможностей. У сотрудников появляется внутренний мотив, движущий ими к достижению поставленных целей. Сотрудник сам хочет повышать свою работоспособность и улучшать качество своей работы.[17]

К основным задачам мотивации относят:

- побуждение работников к эффективному труду;
- формирование позитивного настроения у сотрудников;
- реализацию базовых потребностей персонала;
- снижение уровня издержек;
- снижение текучести кадров до минимума;
- повышение уровня лояльности персонала к предприятию.

Руководство предприятия самостоятельно ставит приоритетные задачи развития системы мотивации, основываясь на корпоративных нормах, стратегии развития организации. Методы и цели управления мотивацией сотрудников, как правило, отражаются во внутренней документации.

Существует несколько теорий мотивации персонала, которые лежат в основе разнообразных классификаций мотивов.

Согласно теории Ф. Тейлора: сотрудник жаждет удовлетворить потребности физиологического уровня, им двигают только инстинкты. Возможно добиться повышения эффективности труда с помощью следующих видов мотивации: принуждение к работе со стороны начальства; наличия формализованных инструкций, определяющих порядок действий на рабочем месте; наличия норм выработки; почасовой оплаты труда.

По теории А. Маслоу (иерархии потребностей) В рамках работы удовлетворяются иерархичные потребности сотрудников. Эти потребности имеют рост по мере их удовлетворения: физиологические – пища, вода, тепло и другие факторы, гарантирующие выживание; безопасность – сохранение достигнутого уровня жизни, ощущение стабильности; любовь – желание

быть принятым в коллективе (сообществе); признание – позитивные оценки со стороны окружающих; самореализация – стремление достигнуть высоких результатов, быть лучшим.

Теория Ф. Герцберга гласит, что поведение сотрудников находится в зависимости от 2-х факторов – внешних условий труда (деньги, льготы, преимущества) и содержания труда (любовь к работе, удовольствие от работы).

Теория Д. Макклелланда определяет, что поведенческие мотивы состоят из 3-х частей – потребность в принадлежности, потребность во власти и потребность в достижении успеха. [17]

Утверждение о существовании определенных способов мотивации объединяет вышеописанные теории. Для каждой из теорий свойственно сочетание таких способов, и каждый из этих способов заслуживает внимания. Все теории разнообразны и специфичны, но из них условно можно выделить два основных вида мотивации:

- материальную (способы денежного стимулирования: получение премий, бонусов, надбавок, комиссионных, и т.д.);
- нематериальную (знаки отличия, корпоративный транспорт, бесплатное питание, добровольно медицинское страхование, льготы, скидки на продукцию компании или ее партнеров, и т. д.).

Каждый руководитель сам выбирает подходящие материальные и нематериальные методы мотивации персонала, которые соответствуют его бизнесу, и помогут добиться максимальной отдачи у сотрудников.

Для организации наиболее эффективной работы сотрудников не обязательно использование обоих методов мотивации. Можно использовать простые и не требующие больших денежных затрат нематериальные способы.

К примеру – развлечения. Многие современные иностранные компании создают игровые зоны для сотрудников, где они могут отдохнуть и освежить мысли. Благодаря такому простому способу работа сотрудников увеличивается

эффективность и у людей пропадают мысли об угнетающей атмосфере в офисе.

Внимание членам семьи сотрудников это еще один из способов нематериальной мотивации. Компания может предоставлять детские путевки в лагеря или санатории, выдавать сладкие подарки на праздники детям сотрудников, а также гарантировать добровольное медицинское страхование всем членам семьи каждого работника.

Поощрения тем, кто имеет хорошее здоровье. За границей такая практика развита повсеместно. Тем, кто не болел весь год и постоянно проходил медицинское обследование предоставляются премии и поощрения.

Свободное посещение работы. Отличившимся специалистам на определенное время можно устанавливать гибкий график или возможность удаленной работы. Этот способ позволит сделать сотрудников лояльными, они будут чувствовать, что компания идет им навстречу.

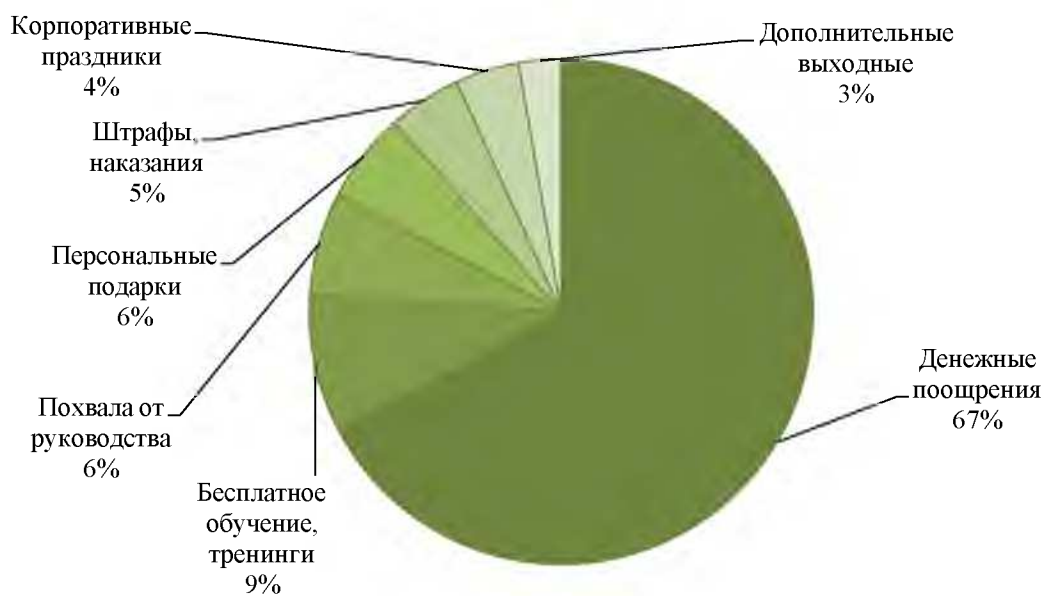


Рисунок 2 – Данные опроса по наиболее эффективным способам мотивации

Согласно данным опроса (рисунок 2), проведенного сайтом work.ua, большинство наемных сотрудников выделяют денежные поощрения как самый эффективный способ мотивации, 67% респондентов отметили его наиболее значимым. Кроме этого способа, также были указаны: бесплатное обучение и тренинги, похвала от руководства, персональные подарки, штрафы и наказания, корпоративные праздники и дополнительные выходные. [17]

Всем руководителям предприятий и организаций следует учитывать что, в компанию сотрудники приходят за достойной зарплатой и карьерным ростом, а увольняются – из-за гнетущей атмосферы и некомпетентного руководства.

Основные методы нематериальной мотивации – лучшие варианты для более качественной работы без больших денежных затрат.

Методы стимулирования, которые применяются в современных предприятиях, позволяют добиваться от сотрудников высочайшей производительности труда. На сегодняшний день существует большое количество способов мотивирования персонала. Их все можно поделить на 3 группы:

- диагностические – позволяют оценить уровень мотивации сотрудников, помогают понять, в каком направлении нужно действовать для повышения заинтересованности сотрудников в работе;
- организационные – позволяют создавать систему эффективных стимулов. Сюда можно отнести создание системы грейдов, поддержку социально уязвимых работников и т. д.;
- индивидуальные – помогают мотивировать конкретных работников или небольшие группы персонала, которые имеют схожие потребности и мотивы.

1.7 Миссия и философия гостиничного предприятия. Корпоративная культура

В современной литературе достаточно распространен термин «индустрия туризма и гостеприимства». Гостеприимство – составляющее этого термина. Однако гостеприимство – более глубокое понятие, так как его задачей является удовлетворение потребностей не только туристов в узком смысле слова, но и в целом потребителей.

Индустрию туризма и гостеприимства нельзя рассматривать как отдельные понятия, туристы – это в первую очередь потребители, обладающие определенными потребностями, находящимися в зависимости от целей и мотивов путешествий.

Современное гостиничное предприятие предоставляет не только базовые услуги размещения и обеспечения питания, но и широкий спектр дополнительных услуг, а именно: услуг транспорта, связи, развлечений, экскурсионного обслуживания, медицинских, спортивных услуги, услуг салонов красоты и т.д.

Фактически гостиницы и отели в структуре индустрии туризма и гостеприимства выполняют ключевые функции, поскольку обеспечивают потребителям комплексный гостиничный сервис. Исходя из этого, логично выделить гостиничную индустрию, как крупнейшую комплексную часть индустрии туризма и гостеприимства и рассматривать ее самостоятельно, в значительной степени приравнивая к единой индустрии туризма и гостеприимства. [26]

Успех работы гостиничной индустрии в целом и каждого отдельно взятого предприятия зависит от согласованности действий очень многих специалистов и профессиональных менеджеров. При этом каждый участник трудового процесса должен знать и понимать миссию, философию, цели и задачи своего предприятия и направлять все усилия для их успешного выполнения.

Миссия создает у окружающих представление предназначения предприятия, социальной ответственности перед обществом и персоналом. Конкретно миссия раскрывает самые привлекательные сферы деятельности и показывает пути завоевания рынка с помощью внедрения современных технологий, что в конечном счете обеспечивает их конкурентоспособность. Миссия создает фундамент для создания целей организации – общих и специфических, разработки стратегии, распределения ресурсов, направляет деятельность управляющих. Основой для формирования целей гостиницы является следующее:

- 1) экономический рост благодаря взаимной выгоде для гостиницы и потребителей, поставщиков и партнеров;
- 2) получение прибыли;
- 3) честная конкуренция на рынке;
- 4) участие в управлении всех работников предприятия.

Гостинице нужно иметь смысл для существования, как и многим предприятиям. Этот факт выражается и сосредоточивается на основной философии, используемой в управлении гостиницей. Философия управления гостиницей заключается в гармоничном сосуществовании и взаимодействии четырех групп людей – гостей, владельцев, управляющих и служащих.

Как только гостиница определила свою миссию и сформулировала ее в письменном виде, появляется необходимость определить цели. Цель – это идеальное или желательное состояние объекта управления, а именно гостиницы. На формулировку цели гостиничного предприятия оказывают влияние характер производственного и кадрового потенциала гостиницы, условия ее функционирования, взгляды руководства, а также интересы персонала, деловых партнеров, клиентов, местных властей и общества. [6]

Цель гостиницы специфична и представляет уровень достижений, выполнение которых может быть осуществлено гостиничным предприятием. Для достижения установленных целей управленческий аппарат гостиницы формулирует основные стратегические, тактические и оперативные задачи.

Главной задачей гостиниц является предоставление проживания для гостей. Хорошо продуманная и правильно поставленная задача имеет большое значение. Определяя основные задачи гостиницы, следует учитывать следующие аспекты:

1. Потребности и нужды гостей. Вне зависимости от размера и категории гостиницы всем прибывающим гостям необходимы:

- чистые комфортные номера;
- исправное оборудование;
- клиентоориентированное, профессиональное обслуживание;
- безопасные и надежные условия проживания.

Клиенты гостиницы имеют ожидания к уровню обслуживания. Если гостиница четко определила свою нишу на рынке и последовательно предоставляет тот уровень обслуживания, который ожидает рынок, гости будут довольны и в следующий раз отдадут предпочтение данной гостинице.

2. Философия управления. Философия гостиницы очень важна при поступлении на работу новых сотрудников и в процессе их адаптации и обучения.

3. Назначение гостиницы. Данная характеристика является принципиальной, она позволяет отличить одну гостиницу от другой. Назначение гостиницы помогает ее служащим соответствовать ожиданиям и гостей, и управляющих. Назначение гостиниц должно быть указано во всех справочниках, каталогах, должно фигурировать в рекламных материалах, а также в инструкциях, используемых для обучения сотрудников.

1.7.1 Корпоративная культура

Концепция корпоративной культуры была создана на Западе. В Российской Федерации ее повсеместное применение затрудняется отсутствием исследований, которые бы учитывали ценностную основу поведения персонала: совместимость представителей различных культур,

включая национальные, случаи противостояния работников корпоративным нововведениям др. В любом случае эта концепция очень перспективна для применения в российских компаниях. Корпоративная культура сегодня выступает наиболее эффективным инструментом адаптации, развития и мотивации персонала.

Корпоративная культура — это совокупность моделей поведения, которые были присвоены организацией в ходе процесса адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, доказавших свою эффективность и принимаемых большей частью членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили и методы решения конфликтов;
- эффективная система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- утвержденная символика.

Существующая в компаниях и предприятиях корпоративная культура — это сложный комплекс предположений, принятый без доказательств каждым членом коллектива и определяющие общепринятые рамки поведения.

Из-за неоднозначности в российской науке термина «корпоративная культура» О. К. Слинковой было предложено его отрицание. По ее мнению, употребление корпоративной культуры увеличивает разночтения, поэтому она советует употреблять более «четкий, понятный и имеющий обобщающий характер термин – организационная культура»

Организационная культура и корпоративная культура – самостоятельные феномены, различающиеся по способу возникновения и формирования (корпоративная культура намеренно создается и внедряется руководством организации, а организационная культура формируется

спонтанно как результат развития собственно организации). Данной позиции придерживаются В. Л. Михельсон-Ткач, Е. Н. Скляр.

1.7.2 Системный подход к изучению корпоративной культуры

Наиболее популярным в изучении корпоративной культуры является системный подход, ориентированный на понимание корпоративной культуры как системы определенным образом упорядоченных взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей системы. В таком случае культура организации является подсистемой осуществляющей определенную целенаправленную деятельность организации.

С позиции системного подхода корпоративная культура и ее элементы исследуются с позиции управления организацией в целом.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия можно выделить позитивную и негативную корпоративную культуру.

Позитивная – стимулирует результативность деятельности предприятия (ее признаки: личностно-ориентированная: интегративная, стабильная) либо его развития (личностно-ориентированная: интегративная; нестабильная). Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа. Позитивная корпоративная культура обладает нижеприведенными признаками:

1. восприятием сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на результат деятельности всего предприятия и определяет стратегию его развития.

2. осознанным принятием личной ответственности за общий результат деятельности предприятия. Это в совокупности, порождает добросовестное отношение к своим обязанностям как норму поведения

работника, регулируемая общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям фиктивно-трудовой активности;

3. ориентацией сотрудника на поиск, разработку, и осуществление наиболее рациональных способов ведения своей деятельности. Реализацией такого рода ориентации формирует у работников ощущение своей ответственности за качество услуги собственной деятельности и порождает заинтересованность в его повышении. Деятельность сотрудника приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом;

4. позитивной оценкой влияния профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;

5. ощущением взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успехи сотрудника в результате становятся основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных отношений в коллективе.

Позитивная корпоративная культура, отражает тенденции развития сферы ценностей организации, ориентирует сотрудников на построение соответствующих им моделей поведения, реализация которых в деятельности стимулирует эффективность деятельности предприятия.

Негативная - препятствует эффективной деятельности предприятия и его развития (признаки негативной культуры: функционально-ориентированная; дезинтегративная; стабильная, либо нестабильная). Она отражает ситуацию, когда деятельность на данном предприятии в различной степени приносит выгоду, но не имеет ценности для работника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Корпоративная культура может выступить серьезным механизмом управления поведением персонала, если влияние на эффективность организации осознается. В таких ситуациях можно говорить о корпоративной

культуре как о рефлекслируемой организационной культуре значительной однородности, высокого уровня развития, несущей максимум черт индивидуальности данной организации (предприятия).

Характер корпоративной культуры проявляется через систему отношений:

- отношение работников к своей профессионально-трудоной деятельности;
- их отношение к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудоной деятельности и реализации своего отношения к ней;
- функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения и к деятельности, и к предприятию.

Специфика корпоративной культуры как формы существования заключается в том, что, отражая реальную ситуацию, она особо акцентирует тенденции ее изменения. Механизмы влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно чего они оценивают и выстраивают модели своего поведения.

Содержание корпоративной культуры определяется степенью личностной значимости профессионально-трудоной деятельности для большинства сотрудников.

Личностно-значимой является деятельность, посредством которой работник:

- реализует и развивает свои актуальные и потенциальные способности, важные лично для него, исходя из общего контекста его индивидуальной жизнедеятельности;
- реализует субъектное (т.е. рефлексивное и практически преобразующее) отношение к действительности, отражающее специфически человеческий способ жизнедеятельности.

Корпоративная культура может быть проявлена на разных уровнях:

1. на поверхностном уровне – символическом через видимые атрибуты (внешний вид и расположение предприятия, интерьер, удобство рабочих мест, организация питания сотрудников, фирменный стиль документации, внешний вид работников, принятая система коммуникаций).

2. на подповерхностном уровне – изучаются ценности, верования и убеждения, разделяемые сотрудниками соответственно отражению ценностей в символах и языке, в том, как они передают смысловое объяснение первого уровня. Ценности подповерхностного уровня отражаются в организационном климате предприятия в следующих элементах:

- старшинство и власть;
- критерии выбора на административные должности;
- женская роль в управлении и в других областях;
- стиль управления и поведения руководителей;
- процесс принятия решений;
- кадровая политика предприятия;
- организация работы;
- дисциплина;
- трудовая этика;
- характер контактов;
- коммуникативная политика;
- пути решения конфликтов;
- проблема идентификации;
- характер межличностного общения;
- символика.

3. На глубинном уровне изучаются фундаментальные положения, трудные к осознанию даже сотрудникам предприятия: отношение к бытию, восприятие времени и пространства. На этом уровне формируется

корпоративный дух фирмы. Корпоративная культура фирмы редко является однородной. Поэтому выделяют три типа культуры в зависимости от однородности:

- доминирующая культура – система ценностей, разделяемая большинством сотрудников;
- субкультура – ценности меньшинства сотрудников;
- контркультура – субкультура, находящаяся в противостоянии с преобладающей культурой.

Корпоративная культура напрямую оказывает влияние на развитие или стагнацию талантов в предприятии. Главная задача развития человеческих ресурсов заключается в том, чтобы работники занимали такие позиции, где они могут стремиться к равновесию между обучением, работой и досугом. Потребности работников в развитии должны соотноситься с потребностями развития предприятия, потребителей услуг и общества.

Концепция развития работников фокусируется на саморазвитии, которое должно быть осуществлено на трех уровнях:

- индивидуальный уровень (работники всех уровней развиваются с целью стать внутри компании партнерами или предпринимателями, ведущими себя так, будто это предприятие в их собственности);
- групповой уровень (вместо «команды звезд» во всех сферах развиваются «звездные команды», которые базируются на принципах гуманизма и предпринимательского мышления);
- организационный уровень (компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и знает как выработать свое видение нового состояния компании и окружающей среды).

Подход, когда возможности развития предоставлены только руководящим сотрудникам, не позволяет реализовать обширные таланты, которыми обладают все остальные работники.

1.8 Влияние стилей руководства на трудовую деятельность коллектива

Очень редко на предприятии коллектив сотрудников обладает настоящей возможностью участия в принятии решений, касающихся различных профессиональных сфер деятельности. Данная проблема прямо зависит от стиля руководства.

Стиль руководства — это манера поведения менеджера по отношению к своим подчиненным, чтобы влиять на них и побудить к достижению целей компании. К. Левин, в процессе исследования проблем эффективности руководства коллективах, предложил три стиля управления:

- авторитарный,
- демократический,
- либеральный.

Авторитарный стиль подразумевает использование прямых, четких и конкретных приказов с детальными инструкциями для подчиненных. Сотруднику практически не разрешено проявление собственной инициативы. Руководитель стремится к минимальному делегированию полномочий, в уверенности, что знает лучше работников, как нужно выполнять работу. Исполнителю не следует думать о способах работы, достаточно полностью выполнять приказы.

Менеджеры авторитарного стиля уверены, что они обязаны выдать задачу подчиненным и жестко контролировать ход ее исполнения. Их обязанностями является планирование и принятие решений.

Некоторые из руководителей совсем имеют доверия к своим работникам, они уверены, что без детальных предписаний сотрудники не способны выполнить приказы. По мнению руководителей, обычный сотрудник не стремится к работе, поэтому без воздействия на него не обойтись. А если не подталкивать работников к труду, то они сразу же прекратят работу. [3]

Главным преимуществом авторитарного стиля в менеджменте является возможность быстрого достижения результата за короткий промежуток времени. Но данный стиль руководства совсем не способствует развитию сотрудников, а наоборот, приводит работников к напряжению и недопониманию во взаимоотношениях с руководителем.

Демократический стиль руководства является противоположностью авторитарного стиля. В рамках этого стиля управления руководитель обсуждает с подчиненными возможность исполнения приказа, содержание работ и проблем, требующих решения, трудоемкость работ. Демократический стиль руководства в менеджменте первичного уровня способствует подключению к управлению других людей, активизирует работников в формулировании предложений и идей, а не подразумевает потерю власти менеджером. [6]

Демократический менеджмент первичного уровня подразумевает, что персональная точка зрения руководителя не является бесспорной, а служит начальной точкой для обсуждения проблем и нахождения наиболее подходящего решения.

Имеет место быть и псевдодемократический стиль руководства, когда менеджер лишь делает вид, что его интересуют предложения и мнения сотрудников, а на самом деле он давно принял решение и следует ему. Подобный подход применяется для манипулирования настроением и чувствами работников. Если подчиненные поймут, что они стали жертвой игры в демократический стиль руководства, то результаты их работы могут оказаться хуже, чем при авторитарном стиле.

Успех демократического стиля руководства в менеджменте находится в зависимости, от убежденности в его необходимости подчиненных и руководителя. Демократический стиль руководства не будет иметь успеха в случае, когда большинство сотрудников уверены, что их менеджер «сам все знает».

Для удачного применения демократического стиля, прежде всего,

требуется наличие грамотных, высококвалифицированных, опытных, сотрудников, способных доходчиво выразить свое мнение по известным им проблемам.

Основным преимуществом демократического стиля является уверенность в том, что члены коллектива действуют на основе совместно выработанного и избранного ими решения, а не выполняют спущенный сверху приказ. Именно это чувство и подталкивает сотрудников взаимодействовать с большим энтузиазмом для достижения общих целей.

Работники намного больше стремятся к реализации своих идей, чем спущенных сверху приказов. Положительным свойством демократического стиля руководства является возможность тесного сотрудничества работников с менеджером при выработке, принятии и исполнении коллективно выработанного решения.

Успешность применения демократического стиля зависит от разных факторов, главные из которых – желание и готовность сотрудников и руководителя использовать этот стиль.

Руководитель должен уделять особое внимание обучению работников техникам принятия самостоятельных решений. По мере роста компетентности и квалификации работников, их потребность в указаниях руководителя заметно уменьшается. А самой высокой оценкой самостоятельности работников является успешная работа без сбоев и задержек при полном отсутствии руководителя. [9]

1.9 Теория поколений, как основа подхода к управлению персоналом

"Теория поколений" - это удобный, понятный и легкий в применении инструмент в работе (не только для управления персоналом), в общении, в жизни.

Эта теория была разработана американскими историками Нейлом

Хоувом и Вильямом Штраусом. В ней систематизированы ведущие ценности для людей разных поколений, сформировавшихся в различные исторические периоды.

Авторы теории выяснили, что примерно каждые 20 лет появляется новое поколение со своими ценностями, и молодежь ведет себя не так, как их родители в том же возрасте. Ценности формируются к 11-12 годам под влиянием исторических событий (война, полет человека в космос, перестройка и т.д.), также они зависят от модели воспитания в семье. Влияет и дефицит — то, чего в детстве не хватало ребенку. Так, для поколения, пережившего войну, особой значимостью обладает еда — в их лексиконе встречаются фразы «доешь тарелку до конца», «в последнем кусочке сила». Они делают запасы, хотя магазины ломаются от товаров. Ценности не меняются в течение жизни и влияют на все — на взгляды на мир, отношение к работе, стиль потребления. [27]

Ценности определяют направление выбора молодыми людьми жизненного пути, профессионального обучения и будущей профессии, профессионального стиля, деловых контактов, построения карьеры, а также системы мотиваторов, повышающих их эффективность на работе.

В XX и XXI веке выросли шесть поколений. Исследователи также выделяют пограничные зоны — это период плюс-минус три года от «официальной» даты появления нового поколения. Людям, родившимся в этой зоне, близки ценности обоих поколений, что дает им большую гибкость и приспособляемость. В разных странах границы поколений часто не совпадают из-за экономических и культурных особенностей. Компания Sherpa S Pro адаптировала теорию поколений для российских реалий.

Самый важный момент теории Н. Хоува и В. Штрауса — цикличность поколений. По их наблюдениям, каждое пятое поколение имеет сходные ценности, и это позволяет создавать прогнозы на долгое время.

На основе описания жизненных и профессиональных ценностей можно выделить несколько поколений — «молчаливое поколение», поколение Беби-

бумеров, поколение X, поколение Y (миллениалы), поколение Z.

На данный момент бизнес интересуют два поколения — «иксы» и «игреки». Они являются сегодня основными работниками и потребителями товаров и услуг. К беби-бумерам и «иксам» бизнесмены приспособились, а вот «игреки» часто вызывают недоумение. Кроме того, подрастает поколение Z, к его выходу на рынок стоит готовиться уже сейчас.

Каждое поколение характеризуется особенными ценностями. Такие различия во взглядах и ценностях людей разного возраста наблюдаются по всему миру. Рассмотрим теорию поколений в российских реалиях.

Проблемы «отцов и детей» являются для России традиционными, поскольку историческое развитие страны характеризуется нестабильностью и достаточно частыми историческими, политическими и экономическими изменениями и кризисами. При обсуждении методов управления персоналом в условиях настоящего кризиса для разновозрастных сотрудников компаний, учитывают российскую историю, разделив ее на четыре исторических периода, начиная с послереволюционного периода, а именно, с 20-х годов прошлого столетия, и заканчивая нашим временем.

Молодые люди, родившиеся в 1983-2000 годах, — это представители поколения Y (миллениалы, поколение сети), взросление которых происходило в общем информационном пространстве Интернета. Они отлично владеют компьютерными программами, легко общаются со сверстниками на разных языках в виртуальном и реальном режимах, имеют возможность и желание учиться и отдыхать за границей. Следует отметить, что их подростковые и юношеские годы, в целом, совпали с подъемом российской экономики, возникшем после дефолта 1998 года. Данный факт наложил на них определенный отпечаток: они свободны, раскованны, уверены в себе, разбираются в брендах, стильно одеваются, имеют широкие интересы, творческие хобби и увлечения. В настоящее время нередко учатся и одновременно работают, чтобы параллельно с образованием получить профессиональный опыт. [27]

В России их ценности близки к ценностям всех молодых людей всей планеты этого возраста:

- Уверенность в себе
- Свобода
- Изменения
- Позитивность
- Общительность
- Творчество
- Фрилансинг
- Свободный дресс-код
- Компьютерная и техническая грамотность
- Патриотизм

Молодые сотрудники, представители поколения Y, характеризуются высокой обучаемостью, стремлением получить опыт работы в конкретной компании, нередко выбирают крупное предприятие, известное на рынке. Они амбициозны, энергичны, активны, и «легки на подъем». Не обремененные семейными узами, легко выезжают в командировки, участвуют в корпоративных вечеринках.

При этом стремятся осваивать профессию, подчиняются корпоративным стандартам. Часто их называют «белыми листами», подразумевая тот факт, что таких сотрудников нужно доучивать на рабочем месте. Для бизнеса эти молодые люди интересны тем, что им можно платить сравнительно невысокую заработную плату. Однако, их необходимо учить, и, следовательно, тратить ресурсы на обучение.

Именно поэтому в период кризиса российские компании не всегда принимают на работу молодых людей этого возраста, особенно если выполнение рабочих задач требует от них хороших практических навыков. И, тем не менее, если в период кризиса бизнес формирует цели на будущее, молодежь поколения Сети будет для него интересна, поскольку именно она

будет развивать бизнес в ближайшие годы.

Это поколение способно активно трудиться, если в компании есть продуктивная корпоративная культура, разработан Корпоративный кодекс, в котором описаны краткая история развития бизнеса, миссия компании, видение будущих целей компании, ее ценности, правила корпоративной бизнес-этики и корпоративные традиции. В такой «продвинутой» компании молодой сотрудник сможет реализовать свою потребность в развитии карьеры и общении со сверстниками на корпоративных праздниках.

Формируя цели на будущее и принимая молодежь на работу, компания вносит изменения в корпоративную культуру, поощряя самообразование молодых сотрудников. Кроме того, руководство компании организует малобюджетные формы обучения, такие как наставничество, обучение на рабочем месте, инструктаж, оперативные совещания, участие в перспективных проектах, внутренние стажировки, внутреннее консультирование и обучение в формате Корпоративного университета (обучение своими силами).

Рассматривая нематериальные факторы, способствующие повышению эффективности молодых людей в возрасте, нужно учитывать, что в первую очередь, для них привлекательными выступают имиджевые мотиваторы. Молодые люди реально оценивают, что если компания — крупная и известная на рынке, то она, безусловно, успешно пройдет кризисный период, сделает прорыв к новым достижениям, и опередит своих конкурентов.

Если бизнес небольшой, то немаловажное значение для молодых сотрудников имеет то, что в благоприятных условиях компания динамично развивалась, и в условиях наступившего кризиса руководство компании принимает решение не сокращать расходы на бизнес, а повышать его интенсивность. Такое решение позволяет молодым людям иметь реальные перспективы карьерного роста и профессионального развития. Дух бизнес-прорыва, преодоления кризиса, оптимистичный взгляд в будущее — такие мотиваторы способствуют тому, что молодежь будет трудиться, не покладая

рук, а компания обеспечит себе молодые кадры на тот период, когда кризис сменится подъемом и ростом.

Люди, родившиеся в 1965-1984 годах, — это поколение X, поколение перестройки, их подростковые годы прошли в условиях социализма, а юность совпала с глобальными изменениями в общественном устройстве России. Менялась политическая система страны, формировались новые взгляды на отечественную историю, переименовывались города и улицы, возникали новые бизнесы, институты, профессии. Многие родители молодых людей в непростое время Перестройки были дезориентированы, теряли работу и уверенность в себе. Подавляющее большинство молодых людей этого поколения рано начали работать, практически все — работали и одновременно учились. Многие из них обеспечивали родителей, младших братьев и сестер, помогая семье достойно выжить в трудных условиях.

Их ценности:

- Выживание
- Надежда на себя
- Трудоголизм
- Конкуренция, деловая агрессия
- Утрата общественных ценностей и выработка собственных

ценностных ориентиров, индивидуализм

- Критика родителей, утрата родственных связей
- Ориентация на бренды
- Стремление к профессиональному успеху
- Материальная мотивация
- Прагматизм, экономность, рачительность

В российском бизнесе сотрудников данной возрастной группы не случайно называют «золотой кадровой группой». Это — выносливые, энергичные, ответственные и работающие сотрудники. Они направлены на успех и достижения, обладают высокой ответственностью,

самостоятельностью и умением решать сложные задачи. Часто имеют прекрасное образование, готовы непрерывно учиться, понимают, что постоянное получение новой информации — важнейшее условие успешной карьеры. Готовы заниматься самообразованием, вкладывать в себя деньги, активно строить собственную карьеру. [27]

Важно, что они имеют богатый профессиональный опыт работы в новых условиях молодого российского капитализма. Если молодой человек начал работать сразу после школы и одновременно получал образование в вузе, то в настоящее время его практический опыт может составлять десять и более лет. А это значит, он имеет опыт завершенных проектов, ориентирован на получение результата, способен быть руководителем направления.

Это интересные сотрудники для компании, их охотно приглашают на работу. Их не нужно доучивать или переучивать, они имеют готовые, эффективные навыки работы и сами способны быть наставниками, передавая свой опыт.

Остановимся на описании нематериальных мотиваторов, влияющих на эффективность работы сотрудников поколения X. Сотрудник работает эффективно, если в компании присутствует перспектива роста, развития карьеры — вертикальной, горизонтальной или ускоренной, центростремительной. Отлично, если в компании в условиях кризиса организовано и сохранено системное корпоративное обучение, а также поощряется бизнес-образование в ведущих учебных центрах. Они готовы самостоятельно платить за обучение, понимая, что в период кризиса необходимо повышать свою компетентность и готовиться к прорыву, который обычно наступает после кризиса.

При получении опыта завершения успешных проектов, а также после прохождения компанией кризиса, они планируют стать руководителями и стремятся влиять на политику компании.

Для них является ценностью, если в компании поощряются инновации и внедрение новых направлений. Они отлично работают в условиях

конкуренции, воспринимая бизнес «как азартную игру на деньги». Призыв высшего руководства выстоять в период кризиса, обогнать конкурентов и стать ведущей компанией на рынке, сотрудники поколения X воспринимают как личный вызов и повышают самоотдачу в работе.

Сотрудников «золотой кадровой группы» необходимо специально удерживать. Поскольку они нуждаются в стратегической информации, с ними нужно общаться, разъясняя цели компании в условиях кризиса, их нужно вовлекать в принятие управленческих решений по поводу будущего роста бизнеса. Особое внимание необходимо уделить позитивному освещению непопулярных решений, которое руководство принимает в неблагоприятных условиях перемен.

Например, может быть принято решение по сокращению компенсационного пакета — уменьшению выплат на мобильный телефон, ликвидации бесплатных обедов в офисе, сокращению командировочных расходов. В этом случае с сотрудниками «золотой кадровой группы» необходимо провести разъяснительную работу с тем, чтобы обсудить преимущества такого решения: сохранение рабочих мест в компании, повышение рентабельности бизнеса в условиях кризиса.

Если руководство компании приняло решение об отказе от ранее запланированного корпоративного обучения, что особенно может быть болезненным для сотрудников этой возрастной группы, в разговоре с ними акцент необходимо сделать на других, тоже эффективных формах обучения — самообразовании, обучении на рабочем месте, внутренних семинарах в формате Корпоративного университета.

Для общения с сотрудниками «золотой кадровой группы» руководству необходимо выделять специальное время и место, поскольку именно они составляют самую динамичную группу из всей структуры персонала. Если в компании не реализуются интересные для них мотиваторы, они способны искать новые места работы, и не только в благополучный период, но и в кризисных условиях. Именно они повышают карьеру в период кризиса,

улучшая не только свое положение, но и материальное благополучие.

Обобщая вышеописанное, теория поколений выразительно отражает ценности различных возрастных групп не только населения страны, но и сотрудников компании. И, несмотря на то, что в одном офисе нередко работают люди, сформировавшиеся в разных исторических эпохах, успешность бизнеса зависит как раз от того, насколько эффективно они взаимодействуют между собой, способны сплотиться и выстоять в условиях кризиса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления персоналом в гостинице дает возможность комплексного подхода к решению проблемы максимальной эффективности использования организационного ресурса – персонала, с точки зрения достижения целей и решения задач организации. Система управления персоналом должна быть связана с общей системой менеджмента и с организационной структурой предприятия. Основные элементы системы управления персоналом: отбор персонала, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, оценка и аттестация, адаптация. Эти элементы управления персоналом влияют на очень значимый параметр, который характеризует функционирование предприятия, а именно на организационную культуру, очень важную для гостиничных предприятий.

Гостиничные предприятия охарактеризованы особенностями управления персоналом: необходимость гармоничной организационной структуры, специфика стимулирования особенных групп персонала (к примеру, горничных).

Анализ системы управления персоналом гостиницы Hilton Garden Inn Krasnoyarsk позволил выявить следующие проблемы:

1. недостаточное количество сотрудников отдела кадров, для эффективного управления персоналом;
2. низкая эффективность процесса обучения в корпоративном университете Hilton. Не все сотрудники пользуются этой возможностью. Общий уровень знаний персонала не повышается с должной скоростью;
3. для снижения текучести персонала очень важно подбирать сотрудников, которые максимально вписываются в корпоративную культуру и разделяют ценности гостиницы. Это позволит повысить лояльность персонала, на сегодняшний день данная работа не ведется в достаточной мере;

4. в гостинице не ведется упорядоченной деятельности по формированию HR-бренда. Привлекательный HR-бренд позволяет ускорить подбор персонала, повысить лояльность сотрудников и снизить текучесть персонала.

Существующие проблемы в системе управления персоналом в Hilton Garden Inn Krasnoyarsk находят отражение в текучести кадров, снижении производительности труда и недостаточно сильной корпоративной культуре.

С целью решения выявленных проблем в рамках комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в Hilton Garden Inn Krasnoyarsk предложено следующее:

1. расширить отдел кадров, добавить в штат две должности: специалист по кадровому делопроизводству и подбору персонала, специалист по развитию и обучению персонала;
2. внедрить обновленную схему отбора персонала;
3. улучшить процесс отбора кандидатов, базируя собеседование на оценке компетенций и ценностей будущего сотрудника;
4. изучить настоящий уровень лояльности сотрудников к гостинице;
5. сформировать стратегию реновации существующего HR-бренда;
6. создать желаемое видение бренда работодателя;
7. эффективно использовать каналы продвижения HR-бренда.

Бюджет осуществления предложенных мероприятий составит 1127,712 тыс. рублей. Плановые результаты в сфере управления персоналом:

1. снижение текучести кадров до 15%;
2. снижение времени на подбор сотрудников;
3. усиление лояльности персонала;
4. увеличение общей эффективности работы с персоналом.

Осуществление предложенных мер по совершенствованию системы управления персоналом в Hilton Garden Inn Krasnoyarsk позволит достичь значимых результатов в сфере управления персоналом, а это доказывает целесообразность их реализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 53423-2009 Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения. – Введ. 01.07.2010. – Москва : Стандартиформ, 2010. – 20 с.
2. ГОСТ Р 56184-2014 Инновационный менеджмент. Иновации. Основные положения. – Введ. 01.01.2016. – Москва : Стандартиформ, 2016 – 21 с.
3. Арбузова Н. Ю. Технология и организация гостиничных услуг / Н. Ю. Арбузова – Москва : Academia, 2012. – 224 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров, Б. Л. Еремин – Москва : Наука, 2012. – 560 с.
5. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание : учебное пособие [для студентов вузов] / С. И. Байлик. - 3-е изд., стереотип. - Киев : Дакор, 2008. - 284 с.
6. Бородина В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: Учет, налоги, маркетинг, менеджмент. / В. В. Бородина – Москва : Книжный мир, 2012. – 176 с.
7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. / В. Р. Веснин – Москва : Юрист, 2013. – 504 с.
8. Волков Ю. Ф. Гостиничный и туристский бизнес. / Ю. Ф. Волков – Москва : Феникс, 2014. – 352 с.
9. Гостиничное и ресторанное дело, туризм: Сборник нормативных документов / сост. Ю. Ф. Волков. - Ростов н/Д, 2007. - 635 с.
10. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов. / И. С. Барчуков [и др.] – Москва : КноРус, 2014. – 176 с.
11. Дмитриева Е. Мотивация персонала в гостинице. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.frontdesk.ru/vetka.cgi?vetkaid=18241>
12. Ильин А. И. Управление предприятием: учебник / А. И. Ильин – Минск : Высшая школа, 2010. – 635 с.

13. Индустрия гостеприимства: основы организации и управления : учебное пособие / А. Д. Чудновский [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 399 с.
14. Корнеев Н. В. Технологии гостиничной деятельности: учебник / Н. В. Корнеев, Ю. В. Корнеева – Москва : Academia, 2015. – 288 с.
15. Лысич А. П. Стратегические приоритеты совершенствования управления в сфере гостиничного хозяйства: автореф. Дис. ... канд. экономических. Наук : / Лысич Александр Петрович. – Санкт-Петербург, 2008. – 30 с.
16. Мазилкина Е. И. Организация продаж гостиничного продукта. / Е. И. Мазилкина – Москва : Инфра-М, 2014. – 207 с.
17. Медлик С. Гостиничный бизнес / С. Медлик, Х. Инграм; пер. с англ. А. Павлов – Москва: Юнити-Дана, 2012. – 224 с.
18. Можяева Н. Г. Гостиничный сервис / Н. Г. Можяева, Г. В. Рыбачек – Москва : Инфра-М, 2013. – 120 с.
19. Нестерова Е. М. Существующая практика и проблемы в разработке системы мотивации персонала в гостинице // Российское предпринимательство. – 2007. - №9. – с. 167-171
20. Овчаренко Н. П. Организация гостиничного дела: учеб. пособие для бакалавров / Н. П. Овчаренко, Л. Л. Руденко, И. В. Барашок – Москва : Дашков и Ко, 2015. – 203 с.
21. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина Москва, Вершина, 2008 – 224 с.
22. Сенин В. С. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / В. С. Сенин, А. В. Денисенко. - Москва : Финансы и статистика, 2008. - 139 с.
23. Сорокина А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах / А. В. Сорокина – Москва : Инфра-М, 2014. – 304 с.

24. Тимохина Т. Л. Организация гостиничного дела / Т. Л. Тимохина – Москва: Юрайт, 2014. – 332 с.
25. Тимохина Т. Л. Технологии гостиничной деятельности : учебник для бакалавров / Т. Л. Тимохина – Москва: Юрайт, 2014. – 336 с.
26. Труханович Л. В. Персонал сферы гостиничного обслуживания : должностные и производственные инструкции / Л. В. Труханович, Д. Л. Щур. - Москва : Финпресс, 2008. - 157 с.
27. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 695 с.
28. Шамис Е. Теория поколений // Стильный журнал об управлении людьми. – 2007. № 5. – с. 15-21
29. Pierre Berthon. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding [Электронный ресурс]. Режим доступа: [//https://han08hrm.files.wordpress.com/2010/02/week1-berthon.pdf](https://han08hrm.files.wordpress.com/2010/02/week1-berthon.pdf)

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

Торгово-экономический институт

Кафедра технологии и организации общественного питания

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Т.Л. Камоза
(подпись) (инициалы, фамилия)

« 21 » 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

43.03.03 «Гостиничное дело»

код и направление подготовки

43.03.03.01 «Ресторанная деятельность»

профиль направления подготовки

Совершенствование системы управления персоналом в гостинице

тема

Руководитель 26.06.17  профессор, д-р техн. наук
подпись, дата должность, ученая степень

Е.А. Струпан
инициалы, фамилия

Выпускник  20.06.2017
подпись, дата ГД-13-2
группа

О.О. Черненко
инициалы, фамилия

Нормоконтролер 26.06.17 
подпись, дата

Е.А. Струпан
инициалы, фамилия

Красноярск 2017