МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия,**

 **регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**управление трудовыми ресурсами на предприятии в сфере гостеприимства**

Работу выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ф.А. Пономарев

Факультет \_\_\_\_\_\_\_\_\_экономический \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс 3\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Специальност/Направление \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 080100.62 «Экономика»\_\_\_

Научный руководитель

Преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.А. Кротова

Нормоконтролер

Канд. псих. наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.А. Орел

Краснодар 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………3

1. Теоретические аспекты исследования трудовых ресурсов и системы управления персоналом…………………………………...………………5
	1. Понятие, сущность и классификация трудовых ресурсов……….5
	2. Оценка трудовых ресурсов предприятия………………………….8
	3. Особенности управления персоналом в сфере гостеприимства…………………………………………………….16
2. Анализ и оценка системы управления персоналом на примере ООО «Санаторий Оазис»……………………………………………………….22
	1. Общая характеристика деятельности санаторного предприятия………………………………………………………..22
	2. Анализ системы управления персоналом……………..………….24
	3. Анализ движения рабочей силы…………………………………..32
3. Совершенствование управления трудовыми ресурсами на предприятии в сфере гостеприимства…………………………………………………..35
	1. Методы повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ООО «Санаторий Оазис»……………………………35
	2. Совершенствование системы мотивации персонала…………….39

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………46

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ………………………...48

ВВЕДЕНИЕ

Трудовые ресурсы являются важнейшим фактором производства, который единственно может влиять на остальные факторы, создавать их или в некоторых случаях и вовсе обходиться без них. На протяжении многих веков труд людей рассматривался, главным образом, лишь с количественной точки зрения, например - сколько сотен людей нужно на создание определенного объекта? Социум и экономика были совершенно другими: не было настолько развитой коммуникационной сети, технологий, транснациональных корпораций, всеобъемлющей конкуренции, развитой социально-правовой системы. Первый скачок в теории и практике управления был сделан в эпоху развития капитализма, затем большая часть исследований была проведена во второй половине 20-го века, когда появились основные школы и учения. Однако в последнее время, степень ускорения процесса развития постоянно увеличивается, и, если судить по передовым государствам, то мир 20 лет назад уже совсем не похож на тот, который мы имеем.

 На настоящем этапе развития общества, когда технологии заполнили всевозможные сферы производства товаров и услуг, когда уровень техники опережает подготовку работников, руководитель, не уделяющий должного внимания рационализации управления персоналом, просто упускает неиспользованный потенциал, теряет прибыль и свое место на рынке. Кроме того, неграмотная и небрежная политика по управлению кадрами «изнашивает» служащих так же, как и соответствующее использование основных средств уменьшает эффективность и срок их службы.

Чтобы доказать важность исследования управления трудовыми ресурсами так же объективно, как и средствами и предметами труда, стоит отметить, что процесс работы людей можно так же модернизировать и вычислять эффективность изменений данной работы, строить математические модели. Однако не стоит забывать и о субъективной стороне исследования. В первую очередь человек, работник должен рассматриваться в психофизиологическом комплексе, должны анализироваться все внешние и внутренние факторы, оказывающее влияние на этот комплекс.

Управление персоналом – это крайне обширная тема, которая разнится от сферы к сфере производства, которая зависит от множества характеристик предприятия и включает в себя большое число концепций, школ, идеологий и методик. В данной исследовательской работе эта тема будет рассмотрена касательно предприятий в сфере гостеприимства, где человеческий фактор имеет главное значение для деятельности бизнеса.

Так как данная тема имеет большой теоретический материал, является весьма разработанной отечественными и иностранными учеными, то целью курсовой является анализ теоретического материала, его переработка и лучшая систематизация, а также анализ действующего предприятия и разработка собственных теоретических и практических предложений.

В соответствии с целью курсовой были поставлены задачи следующие задачи:

- рассмотреть понятие трудовых ресурсов;

- описать качественную и количественную характеристику персонала;

- рассмотреть особенности управления в сфере гостеприимства;

- произвести анализ управления ОАО «Санаторий Оазис»;

- разработать предложения по улучшению управления персоналом.

Объект исследования – предприятие в сфере гостеприимства ОАО «Санаторий Оазис»

Предмет исследования – отношения, складывающиеся между подразделениями, работниками и клиентами в процессе деятельности ОАО «Санаторий Оазис»

Теоретической базой исследования послужили как фундаментальные концепции ученых-первооткрывателей в этой области, так и современные труды иностранных и, в большей мере, отечественных социологов и экономистов, представленные большим списком научных статей, учебных пособий, информацией из справочников и интернет-ресурсов по избранной теме.

1 Теоретические аспекты исследования трудовых ресурсов и системы управления персоналом

* 1. Понятие, состав, классификация трудовых ресурсов

В широком смысле, трудовые ресурсы представляют собой всю трудоспособную часть населения страны, которая в силу своих психологических, физиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги [7].

Можно сказать, что трудовые ресурсы представляют собой категорию, которая занимает среднее положение между экономическими категориями «население» и «совокупная рабочая сила».

Главным критерием, определяющим необходимые для той или иной профессиональной деятельности психофизиологические и интеллектуальные качества человека, является возраст. Согласно сложившейся статистической практике трудовые ресурсы составляют трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте и работающие в экономике страны граждане как моложе, так и старше трудоспособного возраста.

Из вышесказанного получается, что трудовые ресурсы включают в себя, с одной стороны, людей, занятых экономической деятельностью, а с другой, - не занятых, но которые могут трудиться. Следовательно, трудовые ресурсы состоят как из реальных, так и из потенциальных работников.

Что касается реальных и потенциальных работников, следует заметить, что термин "трудовые ресурсы" возник в начальный период советской власти и был использован в условиях всеобщей централизации управления внутри страны, и людские ресурсы не были исключением. В отличие от настоящего времени, тогда одновременно с правом на труд закон утверждал и обязанность каждого трудоспособного гражданина трудиться. Так жесткий статистический учет трудоспособного населения шел неотделимо от ресурсов материальных и финансовых и был одним из элементов централизованного планирования экономики [4]. Однако, с середины 1993 года российская статистика перешла на принятую международными конференциями статистиков труда и Международной организации труда систему классификации населения, которая разделяет население на экономически активное и экономически неактивное. В добавок, запрет на принудительный труд так же сделал использование термина "трудовые ресурсы" в прежнем толковании не совсем корректным. Причислять к трудовым ресурсам способного к работе, но не желающего, не подавшего заявку на биржу труда человека, по моему мнению, столь же неправильно, как считать ресурсами предприятия, материалы, которые нельзя по какой-либо причине использовать. Но все же данный термин остался в употреблении в первичном его значении.

Теперь рассмотрим трудовые ресурсы в более узком смысле, в рамках предприятия.

В первую очередь, необходимо провести различие между следующими понятиями: кадры, персонал, рабочая сила, трудовые ресурсы и трудовой потенциал.

 Кадры предприятия представляют собой совокупность наемных работников различных профессионально-квалификационных групп, которые заняты в организации в соответствии со штатным расписанием, а также работающие собственники организации, получающие в этой фирме заработную плату.

 Более емким, чем кадры, выступает понятие «персонал», что обусловлено тем, что данное понятие включает весь личный состав работающих на предприятии, в частности работников списочного состава; лиц, принятых на работу по совместительству с других предприятий; лиц, выполняющих работы по договорам гражданско-правового характера. Персонал предприятия - это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма [3].

Рабочая сила характеризуется как совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует в процессе трудовой деятельности для производства материальных благ и услуг. Потенциальная рабочая сила, которая выражается в численности трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, умственных и духовных способностей, и которые вне трудового процесса создания материальных благ и услуг не реализуются, представляет собой трудовые ресурсы организации [1].

Трудовой потенциал, как утверждают В.В. Травин и В.А. Дятлов, – это конкретные работники, эффективность использования которых в трудовом процессе известна [11]. Они считают, что отличие понятий трудового потенциала, рабочей силы и трудовых ресурсов сводится к тому, что трудовой потенциал — это персонифицированная рабочая сила, которая обладает собственными качественными характеристиками. Трудовой потенциал организации не является константой, даже если численность рабочих и работников будет одинаковой в разные периоды, изменения происходят постоянно.

Трудовые ресурсы, как материальные, так и финансовые, имеют схожий недостаток – они ограничены. Они требуют воспроизводства, которое выделяется в следующие фазы: фаза формирования, фаза распределения и перераспределения и фаза использования.

Фаза формирования выражается естественным воспроизводством трудовых ресурсов, восстановлением способности к труду реальных работников и получением людьми образования, специальности и определенной трудовой квалификации.

Фаза распределения и перераспределения в условиях рыночной экономики, главным образом, обусловлена функционированием рынка труда и характеризуется распределением рабочей силы по сферам занятости, отраслям экономики, видам работ, предприятиям и регионам.

Фаза использования состоит в использовании экономически активного населения на определенных предприятиях и в экономике в целом [8].

Также выделяется два типа воспроизводства трудовых ресурсов: экстенсивный и интенсивный типы.

Экстенсивный тип воспроизводства – это простое увеличение численности рабочих и работников без каких-либо качественных изменений.

 Интенсивный же тип выражается изменением качественных характеристик рабочей силы. К данным характеристикам относят: рост образовательного уровня работников, квалификацию, физические и умственные способности.

Таким образом, из вышесказанного можно увидеть, что понятие «трудовые ресурсы» является сложносоставным, имеет историю и некоторую субъективную для нашей страну смысловую нагрузку, обусловленную этой историей. Данное понятие является самым широким, охватывая «кадры», «персонал» и «рабочую силу», которые, несмотря на частое неправильное их использование, не являются разными названиями одного объекта или явления.

Также обнаружилась структурная схожесть трудовых ресурсов с прочими ресурсами, задействованными в производстве, которая выражается в ограниченности, воспроизводстве и типах воспроизводства.

* 1. Оценка трудовых ресурсов предприятия

Для оперативного управления персоналом и кадрового планирования требуется хорошо организованная, консолидированная информация, содержащая количественные и качественные данные по имеющимся трудовым ресурсам, финансовые данные, а также отражающая некоторые показатели эффективности.

По приоритету изучения некоторые ученые определили исследования в сфере оценки эффективности рабочей силы, как пять наиболее важных в области деятельности предприятий [15].

Данные аналитического центра кадрового агентства АНКОР, говорят о том, что сегодня около 40 процентов предприятий в России имеют программы оценки и анализа производительности труда и эффективности работы трудовых ресурсов [10].

Однако во многих организациях кадровые службы не охотно переходят на цифровую аналитику, а все так же, по-старому, оперируют организационными доводами. Так получается потому, что данные службы, обычно, состоят из управленцев-гуманитариев. Но в наши дни менеджмент имеет математическую основу, его задачи решаются IT-специалистами при помощи сложных программ. Поэтому состав самой службы должен быть подобран с учетом современных методов управления. Построить такую прозрачную, основанную на цифрах систему довольно сложно, однако она имеет свои достоинства:

1. сотрудники начинают понимать, что работа каждого из них переведена на точный счет, что, обычно, стимулирует и положительно сказывается на их результативности;
2. такая система не оставляет сотрудникам выбора, кроме решения главных задач, выполнение которых выгодно, как для компании, так и для сотрудника;
3. главная особенность в том, что акцент переносится с управления процессами, на управление результатами [13].

Однако полный перевод служащих на цифры может оказаться пагубным, как для психофизиологического состояния персонала, так, следовательно, и для общей эффективности предприятия.

Персонал предприятия, а также его изменения имеют некоторые количественные и качественные характеристики, измеряемые с определенной степенью точности и отражаемые следующими абсолютными и относительными показателями:

1) списочная и явочная численность работников предприятия и его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на конкретную дату;

2) среднесписочная численность работников предприятия и его внутренних подразделений за конкретный период;

3) удельный вес работников отдельных подразделений в общей численности работников предприятия;

4) темпы роста и прироста численности работников предприятия за конкретный период;

5) средний разряд рабочих предприятия;

6) удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и работников предприятия;

7) средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

8) текучесть кадров и некоторые другие.

Количественная характеристика трудовых ресурсов предприятия главным образом измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

1. Показатели численности трудовых ресурсов:

а) списочная численность - это численность работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. В списочный состав включаются все принятые на постоянную, сезонную и временную работу. Причем в списочном составе учитываются как фактически работающие, так и временно не работающие, например, находящиеся в отпуске, отсутствующие по болезни и т.д. Однако работники, направленные предприятием на учебу с отрывом от производства, в этот состав не входят.

б) списочная численность работников в среднем за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца.

в) явочная численность работников – численность фактически явившихся на работу работников. Иногда рассчитывается среднесписочная численность как число явок работников в среднем за сутки за тот или иной отчётный период времени [6].

1. Показатели движения трудовых ресурсов:

Оборот рабочей силы показывает изменение численности работников в связи с их приёмом и выбытием. Оборот, стабильность и текучесть кадров характеризуются следующими коэффициентами:

а) коэффициент оборота по приёму ( Ко.пр.), который рассчитывается:

Ко.пр.= Nпр./ Nср. (1)

где Nпр- количество принятых работников за определённый период;

Nср– среднесписочная численность работников за этот же период.

б) коэффициент оборота по выбытию Коб.выб. определяется отношением:

Коб.выб.= Nвыб. / Nср. (2)

где Nвыб.- количество выбывших работников за отчётный период.

в) коэффициент текучести кадров Ктек находится по формуле:

Ктек= Nвыб.изл.об./ Nср (3)

где Nвыб.изл.об.- количество выбывших работников по излишнему обороту за отчётный период.

г) коэффициент постоянства кадров Кпкимеет вид:

Кпк= Nвп/ Nср (4)

где Nвп- количество работников, проработавших весь период.

д) коэффициент общего оборота Кобщ.об. имеет следующую формулу:

Кобщ.об.= (Nпр.– Nвыб) / Nср. (5)

1. Показатели обеспеченности трудовыми ресурсами:

коэффициент трудообеспеченности:

Ктрудооб. = Фн/Пн (6)

где Фн– фактическое наличие работников

Пн – потребность в них по нормативам [12].

Что касается показателей плана по труду и заработной плате, то примерно их можно разделить на:

1) объем выработки, принимая в расчет нормирование часов, интенсивность загрузки, трудоемкость производства и реализации продукции. Что касается сферы услуг, то это производительность труда в стоимостных показателях;

 2) количество работников и их профессиональный состав с учетом структуры предприятия, функционального назначения, производительности труда; сменности работы служащих; недельной нормы времени в соответствии с трудовым кодексом и коллективным договором;

3) повременная заработная плата с учетом тарифа и нормы времени и сдельные, с учетом нормы выработки и трудоемкости;

5) сумма расходов на оплату труда, куда входят фонд оплаты труда и обязательные отчисления в социальные фонды;

6) средняя месячная заработная плата работников, включая все виды выплат и вознаграждений;

7) коэффициент полезного использования рабочего времени;

8) сумма расходов на выплаты социального характера.

Эти показатели обосновываются во взаимной увязке в следующих разделах плана по труду и заработной плате:

— численность и профессиональный состав работников, их квалификация;

— мотивация и стимулирование труда;

— развитие персонала, включая переподготовку кадров и повышение их квалификации с расчетом затрат на эти мероприятия;

— социальное развитие коллектива, по социально-культурным мероприятиям, формирующим корпоративную культуру компании [9].

Качественная характеристика трудовых ресурсов предприятия обусловлена уровнем профессиональной и квалификационной пригодности его работников для осуществления разных видов деятельности в целях выполнения намеченных предприятием задач.

В отличие от количественных показателей, оценить качественные характеристики персонала предприятия и качество труда намного труднее.

В данный момент все еще не сложилось единого понимания и четких норм качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы. В ходе долгих обсуждений во второй половине 20-го века была примерно определена совокупность параметров и характеристик, которые дают оценку качеству труда. Их можно разделить на традиционные группы:

1. экономические показатели - это сложность труда, квалификация, отраслевая принадлежность, условия труда, трудовой стаж;
2. личностные - дисциплинированность, наличие навыков, добросовестность, оперативность, творческая активность;
3. организационно-технические, состоящие из привлекательности труда, насыщенности оборудованием, уровня технологической организации производства, рациональной организация труда;
4. социально-культурные - коллективизм, социальная активность, общекультурное и нравственное развитие.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия группируются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Профессионально-квалификационная структура трудовых ресурсов обусловлена влиянием квалификационного и профессионального разделения труда. Причем под профессией понимается определенный вид трудовой деятельности, для выполнения которой необходимо наличие конкретных теоретических знаний и практических навыков. Специальность же более узкое понятие, вид деятельности, который находится в пределах профессии, имеет специфические особенности и требует от служащих дополнительных специальных знаний и навыков, т.е. подразумевается более глубокое разделение труда.

Специальность определяет вид трудовой деятельности в рамках одной и той же профессии. Так профессию экономиста можно разложить на специальности плановой, маркетинговой, финансовой, технической и на некоторые другие виды деятельности.

Профессионально-квалификационная структура персонала организации закреплена в штатном расписании – это документ, составляемый каждый год, требующий утверждения начальника организации, является перечнем сгруппированных по отделам и службам должностей работников и рабочих с указанием категории, вида работ и должностного оклада.

В зависимости от цели и для удобства управления и планирования трудовые ресурсы предприятия группируют по различным признакам:

1. По категориям. Всю совокупность трудовых ресурсов можно разделить на основных и вспомогательных рабочих и работников, которые состоят из руководителей и специалистов. Деление персонала организации в сфере гостеприимства по категориям представляет собой наиболее общую форму функционального разделения их труда.
2. По должностям и профессиям. В гостиницах среди кадрового состава выделяются руководители, специалисты по размещению, коммуникации, бухгалтера, системные администраторы и т.п.; в составе вспомогательных трудовых ресурсов – уборщики, различного рода техники. Однако гостиничный комплекс дает клиенту возможность воспользоваться большим количеством услуг, не ограничивающихся лишь предоставлением номеров, поэтому общий состав персонала дополняется управляющими объектов общепита, клубов и всевозможными объектами интерактивной структуры, а также продавцами, кассирами, аниматорами, поварами и т.д. При анализе состава персонала организации рассчитывается доля различных категорий рабочих и работников по отношению к общей численности. Для гостиничного бизнеса, как и для промышленных предприятий, свойственно преобладание вспомогательного персонала.
3. По уровню образования и уровню профессионализма. Данный показатель в первую очередь определяется удельным весом специалистов с высшим образованием, специальными сертификатами и периодическими проверками, опытом, численностью учащихся и студентов, численностью проходящих стажировку и локальные гостиничные курсы, в крайнем случае средним числом лет обучения и долей грамотных.
4. По полу и возрасту. Согласно статистическому порядку учета в организациях торговых, сферы услуг выделяются мужчины в возрасте до 30 лет, от 30 до 60 лет, свыше 60 лет, а женщины до 30 лет, от 30 до 55 лет, свыше 55 лет. Однако в различных целях и в зависимости от сферы услуг может применятся и более глубокая детализация по возрасту.
5. По стажу работы. Существуют различные системы группировки, однако в различных целях управления кадрами данная система может быть также изменена.

Существует множество различных показателей, характеризующих трудовые ресурсы в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия. Мы рассмотрели, в основном, те, которые применимы к предприятиям в сфере гостеприимства и используются в последующем анализе ОАО «Санаторий Оазис».

В данной сфере, касательно курортных городов, большое место на рынке занимают малые предприятия, а именно гостиницы, основанные на месте жительства самих частных предпринимателей и предоставляющие только аренду номеров и, в меньшинстве случаев, услуги питания и развлечения. Кадровый состав таких гостиниц немногочислен, в основном, представлен членами семьи и родственниками и не нуждается в количественной оценке и последующем анализе. Однако не меньшую долю рынка занимают крупные гостиницы, санатории и пансионаты, которые являются сетевыми или в последствии превращаются в таковые. Особенно это касается больших городов и деловых центров. Крупные гостиницы являются сложными системами, которые регулируются множеством стандартов и должны отвечать определенным требованиям, начиная от качества объектов внутренней инфраструктуры и заканчивая уровнем обслуживания персонала. Следовательно, для соответствия данным нормам кадровый состав должен подвергаться постоянной количественной и качественной оценке в их взаимосвязи.

* 1. Особенности управления персоналом в сфере гостеприимства

В отечественной управленческой практике такое понятие как «управление персоналом в гостиницах» появилось сравнительно недавно. Конечно, в любой системе управления какой-либо организации имелись свои функциональные подсистемы управления кадрами и социальным развитием персонала, однако большая часть работ по управлению трудовыми ресурсами ложилась на плечи руководителей подразделений.

В связи со сложившейся три года назад ситуацией на рынке туризма, спрос в сфере гостеприимства сильно увеличился в некоторых регионах. Однако ввиду высокой рентабельности и привлекательности данного бизнеса, на рынке появилось много новых как малых, так и крупных поставщиков данной услуги. Не трудно догадаться, что и без того развивавшаяся конкуренция среди владельцев отелей, дополнилась новыми сильными, порой приходящими из-за границы сетевыми игроками, что потребовало от каждого дополнительных конкурентных преимуществ. Как мы знаем, методы конкуренции могут как ценовыми, так и неценовыми, но курортные гостиницы, особенно в основной сезон, не особо прибегают к соревнованиям в цене. Так, среди стратегических преимуществ в данной сфере упор делается на предоставление услуг с акцентом на лучшее качество и особые, выделяющие отель среди других, качественные характеристики. Главным условием здесь выступает как широкий спектр услуг, который мог бы удовлетворить любые требования клиентов, так и в особых случаях индивидуальный подход, требующий профессиональной импровизации. В отличие, от производственных предприятий, где создание нового продукта или придание ему новых качеств требует больших вложений, некоторого риска и времени, в гостиницах предоставление собственно новых услуг может потребовать лишь затрат рабочей силы персонала. Все это влияет на выбор потенциального клиента, решение которого складывается из полученной личным, прямым способом информации или посредством рекламы и масс-медиа.

Также, в отличие от многих промышленных предприятий, где производство может быть налажено единожды, на долгий период времени и контролируется практически полностью автоматически, гостиничный сервис требует постоянного контроля за качеством предоставления услуг со стороны самого менеджмента, т.е. контроля за персоналом, повышения или поддержания его квалификации. Неудовлетворенность услугой, а в зависимости от клиентов информация об этом может быть широко распространена, может привести к потерям на рынке. Поэтому руководящий состав должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания целевых клиентов, стараясь не допускать ни одного упущения. Из личного опыта мы можем выделить конструктивную и техническую схожесть различных отелей, ресторанов и прочих поставщиков услуг, однако спрос на некоторые из них в разы превышает спрос на конкурентов благодаря профессионализму персонала и грамотной организации его работы.

Лидерство лучших западных гостиниц в обеспечении высокого качества обслуживания, его быстрого обновления, снижении издержек производства и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом. Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы [5].

Индустрия гостеприимства является крупнейшей в мире. По примерным подсчетам ней занято около 80 миллионов человек, притом, что принять к учету абсолютно всех мелких частных, сезонных предпринимателей практически невозможно. Также данную индустрию можно выделить по наибольшему количеству персонала, непосредственно контактирующего с клиентами. А организация данного взаимодействия осуществляется немногочисленным составом среднего менеджмента и несколькими директорами. Их должностные обязанности складываются из привлечения, отбора, ориентирования, обучения, развития и оценки работы важнейших ресурсов предприятия. Все это дополняется большой организаторской работой: определением обязанностей, как низшего состава, так и руководящего персонала, регулированием заработной платы и премиальных выплат, а также разрешением и предугадыванием конфликтов, и обеспечением выполнения законодательства и нормативов на всех объектах гостиничного комплекса.

Если с работой квалифицированных менеджеров крупные гостиницы проблем не испытывают, то с обслуживающим персоналом наблюдается много сложностей. Причем все эти трудности усугубляется тем, что подавляющая часть работников, которая составляет самый главный, входной уровень, поступает с довольно низкой подготовкой или вовсе с нулевым уровнем. А стремление руководства к уменьшению затрат на труд приводит к набору пестрого этического состава, что еще сильнее затрудняет процесс управления.

Несмотря на множество различий между гостиничным бизнесом и производственными предприятиями, в любой из организаций, если численность сотрудников превышает 100 человек, то обычно действует служба по управлению персоналом, которая главным образом ответственна за набор квалифицированных специалистов [14].

Однако деятельность целой службы нельзя свести лишь к набору кадров. Важной частью ее работы является поддержание низких показателей текучести кадров. Высокое значение данного показателя губительно для любого предприятия, поэтому кадровые менеджеры проводят такие мероприятия, как:

1. Подбор персонала в соответствии с потребностями организации. Для выполнения данной задачи менеджерам следует знать требуемые от человека качества и особенности работы всех структур предприятия, на которых идет набор.

2. Планирование карьеры служащих, организация системы кадрового резерва организации. Данная операция дает возможность кадровым менеджерам сформировать резерв руководителей, заблаговременно подготовить специалистов, обучить их нужным навыкам и умениям, подобрать курсы повышения квалификации.

3. Разработка системы стимулирования работников организации – системы вознаграждения. На каждом предприятии имеется свой арсенал корпоративных наград – почетные грамоты, благодарности, записи в трудовую книжку, финансовые поощрения. Все это, несмотря на некоторые расходы, позволяет стимулировать работников, повышать результативность труда и, следовательно, общую прибыль и эффективность компании.

4. Проведение социально-психологических исследований. Для этого применяются различные тесты, позволяющие определить качество труда, степень удовлетворенности работников руководством компании, психологическим климатом в трудовом коллективе.

5. Обучение персонала, сотрудничество с учебными заведениями с целью подготовки кадров. Многие организации, в том числе и гостиницы, упускают данный момент, проводя лишь пассивный набор. Данное мероприятие заключается в том, что согласно направлению деятельности организации, заключаются договора о сотрудничестве с учебными заведениями. Студенты проходят производственную и преддипломную практику в определенных организациях, что способствует их дальнейшему, моментальному трудоустройству. Организация получает специалиста по нужному направлению, а выпускник учебного заведения рабочее место по специальности. В гостиничном бизнесе, часто, нужны не просто квалифицированные менеджеры, а активные и творческие люди. Собеседование и рассмотрение резюме не дает возможности в достаточной степени узнать действительное рабочее поведение человека. Однако, отслеживание потенциальных работников в процессе их обучения посредством коммуникации с преподавателями и использования различных семинаров предоставляет больше шансов найти подходящего сотрудника.

6. Организация досуга работников предприятия. Это не просто прихоть менеджмента, а эффективный инструмент, повышающий работоспособность персонала и обеспечивающий привлекательный имидж компании [2].

Итак, выделим главные особенности гостиничного бизнеса. Во-первых, как упоминалось выше, гостиничный бизнес, характеризуется наибольшим количеством персонала, непосредственно контактирующего с клиентами и небольшим числом руководящего состава. Это обстоятельство требует непрерывного контроля со стороны менеджмента. Во-вторых, в отличие от производственных предприятий, основная деятельность направлена на работу с клиентам и на управление персоналом, который взаимодействует с ними. В-третьих, в нашей стране, по всей видимости, не хватает опытных топ-менеджеров в сфере гостеприимства. Об этом говорит тот факт, что ведущие отели, например, Краснодара такие, как «Интурист» и «Хилтон» нанимают руководителей из Москвы или даже из-за границы. А если говорить о столичных отелях, то по схожему принципу им остается нанимать лишь иностранных менеджеров. Еще одной особенностью или даже проблемой является большая текучесть входного персонала. Это стоит рассматривать, как неизбежный процесс, который нужно по мере возможностей контролировать и смягчать. Неизбежным он является, во-первых, в силу характера работы, которую выполняет та часть персонала, которая наиболее подвержена текучести. Работа обслуживающего персонала редко рассматривается в качестве постоянной. А во-вторых, из-за сезонности. Это касается курортных отелей и санаториев и затрагивает большую часть персонала, который вынужден менять работу или искать иное, дополнительное средство заработка несколько раз в год. Поэтому одной из важнейших проблем для предприятия в сфере гостеприимства выступает движение персонала. Этому вопросу мы уделим особое внимание в следующей главе.

2 Анализ и оценка системы управления персоналом на примере ООО «Санаторий Оазис»

2.1 Общая характеристика деятельности санаторного предприятия

Полное официальное название исследуемого предприятия - общество с ограниченной ответственностью «Санаторий Оазис», находящийся по адресу: Краснодарский край, город-курорт Анапа, Пионерский проспект. Руководитель компании: директор Иванов Василий Петрович. До 2013 года данный санаторий функционировал как пансионат.

Основной вид деятельности ООО «Санаторий Оазис» состоит в предоставлении места временного проживания с предоставлением соответствующих домам отдыха услуг. Также есть дополнительные виды деятельности, такие как:

- деятельность ресторанов и кафе;

- деятельность баров.

- розничная торговля пищевыми продуктами.

Санаторий «Оазис» располагает дифференцированным номерным фондом, начиная со стандартных номеров до VIP уровня, современной лечебно-оздоровительной базой с широким медицинским профилем, современным оборудованием и компетентным медперсоналом. В санатории организовано питание по системе «шведский стол». Имеется собственная территория на песчаном пляже, оборудованная всем необходимым для отдыха: лежаки, шезлонги, пляжный и водный инвентарь, душевые и туалетные кабины, водные аттракционы. Также на пляже организовано дежурство спасателей и медицинского работника.

Архитектурный комплекс санатория представлен пятью трехэтажными корпусами, четырьмя одноэтажными и двухэтажными коттеджами лечебного корпуса. Отдыхающие проживают в удобных номерах категории «стандарт», «студия», «полулюкс», «люкс» и «семейный».

К услугам отдыхающих: библиотека, бильярд, настольные теннис, шахматы, тренажерный зал, пункт проката спортивного инвентаря, охраняемая стоянка. Имеется плавательный пресноводный бассейн, разделенный на взрослую и детскую зоны, окруженный лежаками, зонтиками. В лечебном корпусе есть бассейн с зоной гидромассажа.

Большое внимание уделяется безопасности, круглосуточно дежурят охранники, вход на территорию санатория – по санаторно-курортным книжкам или пропускам.

Также, санаторий предоставляет дополнительные услуги, такие как заказ такси и экскурсий, предоставление сейфовых ячеек, прокат бытового и развлекательного инвентаря, факс, ксерокс, услуги телефонных переговоров, бытовые услуги и некоторые другие.

Участники корпоративного мероприятия могут воспользоваться любыми дополнительными услугами санатория, который располагает тремя конференц-залами различной вместимости (120, 80, 60 мест), которые подойдут как для проведения конференции, семинара, тренинга так и для деловой встречи. Для продуктивной работы, залы оснащены мультимедийным оборудованием (маркерная доска, мультимедийный проектор, экран, трибуна, микрофон) Дополнительно зал оснащен ярким освещением и кондиционированием.

Обучение возможно совместить с отдыхом, для этого сотрудники санатория готовы организовать кофе-брейк, фуршет, банкет, которые могут быть дополнены музыкальным сопровождением, ведущими, анимационными представлениями и экскурсионной программой.

Рассматриваемое предприятие функционирует на основе лицензии на медицинскую деятельность по оказанию санаторно-курортной помощи, предоставленной лицензирующим органом. Поэтому в связи с деятельностью санатория, основными клиентами санатория являются лица с ослабленным здоровьем. Они прибывают с целью прохождение курса лечения для поддержания здоровья. Санаторий ориентируется на обслуживание клиентов с различным уровнем достатка, однако наиболее частыми гостями являются люди со средними доходами.

Лечебный процесс в санатории «Оазис» построен на принципе комплексного применения естественных, природных и комбинированных видов терапии с учетом имеющихся у пациентов заболеваний.

В первую очередь, анализируя любую часть деятельности предприятия, следует ознакомиться с его основными экономическими показателями. В таблице 1.1. представлены показатели, представляющие интерес с позиции управления персонал.

Таблица 1.1 – Основные экономические показатели ОАО санаторий «Оазис»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Ед. изм.** | **2013г.** | **2014г.** | **2015г.** |
| Выручка | тыс. руб. | 31 702 | 33 151 | 27 605 |
| Себестоимость всего, в том числе: | тыс. руб. | 35 050 | 36 382 | 29 597 |
| - управленческие расходы | тыс. руб. | 8710 | 9 497 | 5 983 |
| - коммерческие расходы | тыс. руб. | 215 | 239 | 158 |
| Чистая прибыль, (-) убыток | тыс. руб. | -4 025 | -4 066 | -2 478 |
| Численность работников всего, в т.ч.: | чел. | 197 | 200 | 193 |
| - основных | чел. | 110 | 111 | 109 |
| - совместителей | чел. | 87 | 89 | 84 |
| Чистые активы | тыс. руб. | 45 541 | 41 475 | 38 997 |

Из выше приведенных данных видно, что предприятие несет убытки, причем прибыль, в данном случае убыток, и управленческие расходы изменяются практически пропорционально величине выручки. Исходя из этого можно сказать, что на протяжении последних трех лет руководство не пыталось внести значимые изменения в деятельность санатория для улучшения финансового положения. Поэтому попробуем рассмотреть данную проблему с позиции управления персоналом.

2.2 Анализ управления персоналом

Очень важно точно знать подчиненность и внутренние связи предприятия. Организационная схема является наиболее ярким способом предоставления этой информации.

В санатории «Оазис» была применена классическая линейно-функциональная структура управления. В данной структуре управления всю полноту власти возлагает на себя начальник, стоящий во главе определенного коллектива. В данном типе структуры управления, разрабатывая конкретные вопросы и подготавливая необходимые решения, программы, планы, руководителю помогают сотрудники, находящиеся в его непосредственном подчинении (рисунок 1.1.).

Директор

Заместитель директора

Коммерческая

служба

Служба приема и размещения

Инженерно-технологическая служба

Главный
бухгалтер

Администратор

Служба
бронирования

Техническая

служба

Служба
питания

Управление
номерным
фондом

Старшая
горничная

Повара и
официанты

Хозяйственная служба

Менеджеры по продажам

Горничные

Рисунок 1.1 – Структура управления персоналом в санатории «Оазис».

Структура управления персоналом в санатории «Оазис» представляет собой совокупность отдельных подсистем и групп работников, сгруппированных по общим признакам:

- статистическая структура делит сотрудников по должностям, по видам деятельности;

- аналитическая структура определяет квалификацию, образование, стаж работы на предприятии, дает общую информацию о сотрудниках;

- организационная структура – это аппарат управления, который отслеживает взаимосвязь взаимодействующих звеньев в системе управления и производственных подразделений;

- функциональная структура санатория характеризует управленческие функции между подразделениями и руководством;

- социальная структура характеризует штат предприятия по национальному и социальному статусу и семейному положению;

- штатная структура определяет профессиональные качества сотрудников, состав подразделений, занимаемые должности и фонд оплаты труда.

Штатное расписание регулирует кадровую политику организации, контролирует обеспеченность санатория трудовыми ресурсами в сравнении с плановым и фактическим составом работников в течение года и составляется инспектором отдела кадров.

Рассмотрим персонал санатория, используя некоторые критерии качественной характеристики трудовых ресурсов.

Возрастная структура. Она влияет на психофизиологический климат в коллективе. Персонал среднего возраста тяжело адаптируется к инновациям, поэтому массовый прием работников данной категории приводит к снижению инновационных внедрений в организацию. Прием большого количества молодых сотрудников приводит к снижению качества обслуживания в связи с недостатком опыта, по сравнению с более опытными специалистами. Поэтому постоянный анализ предприятия важен для стабильного функционирования санатория.

В таблице 1.2 представлена возрастная структура персонала ООО санаторий «Оазис» за 2013-2015 года.

Таблица 1.2 – Возрастная структура персонала ООО санаторий «Оазис»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возраст персонала, в годах | Количество человек | Изменение показателей, % |
| 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2014 г. - 2013г. | 2015 г. - 2014 г. |
| Всего, в т.ч. | 197 | 200 | 193 | 101,5 | 96,5 |
| 18 - 25 | 8 | 12 | 10 | 150 | 83,3 |
| 26 - 35 | 38 | 35 | 36 | 92,1 | 102,8 |
| 36 – 45 | 67 | 68 | 67 | 101,4 | 98,5 |
| 46 – 60 | 84 | 85 | 80 | 101,1 | 94,11 |

Выше приведенные данные таблицы 1.2 наглядно представлены ниже на рисунке 1.1.

Рисунок 1.2 – Динамика возрастной структуры персонала санатория «Оазис» с 2013 по 2015 года.

Как видно из рисунка и таблицы, в санатории за 2014 год по сравнению с 2013 годом увеличилось число работников в возрасте от 18 до 25 лет на 50 %. В 2015 году численность данной возрастной группы снизилась на 16,7%.

Численность сотрудников в возрасте от 26 до 35 лет уменьшилась. В 2014 году снижение составило 7,9 % к уровню 2013 года, в 2015 –увеличение на 2,8% к уровню 2014 года. Кроме того, в 2014 году увеличилась численность сотрудников в возрасте от 36 до 45 лет на 1,4%, а в возрасте от 46 до 55 лет - на 1,1 %.

В 2015 году по данным группам работников наблюдается увеличение численности сотрудников в возрасте от 26 до 35 лет на 2,8%, в возрасте от 36 до 45 лет снизилась – на 1,5 %, численность работников в возрасте от 46 до 55 лет уменьшилась на 5,89 %.

По данным таблицы 1.2 и рисунку 1.2. можно сказать, что основной персонал санатория – это люди в возрасте от 46 до 60 лет и старше. Данная категория людей по проведённым исследованиям определила свои приоритеты, направленные на обучение молодого поколения, на получение стабильной и высокой оплаты труда. Один из главных приоритетов работников этого возраста - забота о здоровье, подготовка к уходу на пенсию, это пик совершенствования квалификации специалиста и его развития.

Образовательная структура персонала также влияет на качество производства туристского продукта. Она показывает трудоспособность специалистов и определяет потенциал для раскрытия их способностей. Данные по образовательной структуре персонала санатория «Оазис» в 2013-2015 гг.приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Образовательная структура персонала санатория «Оазис»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст персонала | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Изменение показателей, % |
| 2014 г. - 2013 г. | 2015 г. - 2014 г. |
| Всего, в т.ч. | 197 | 200 | 193 | 101,5 | 96,5 |
| Среднее | 38 | 38 | 36 | 100 | 94,7 |
| Среднее специальное | 77 | 76 | 75 | 98,7 | 98,6 |
| Среднее техническое | 10 | 11 | 9 | 110 | 81,8 |
| Неоконченное высшее | 2 | 5 | 3 | 250 | 60 |
| Высшее | 70 | 70 | 70 | 100 | 100 |

Наглядно данные таблицы 1.3 представлены на рисунке 1.3.

Рисунок 1.3 – Образовательная структура персонала санатория «Оазис»

Как видно из рисунка и таблицы 2.3 на предприятии образовательная структура персонала находится в стабильном состоянии. Колебания происходят только у лиц с неоконченным высшим образованием, это связанно с тем, что в 2014 год привлекались студенты на работу в летний период, в связи с увеличением штата сотрудников санатория, так как в этот год наблюдалось повышенная загруженность предприятия отдыхающими.

Численность работников с неоконченным высшим образованием увеличилась за 2014 год к уровню 2013 года на 150%. За 2015 год снижение составило 40% к уровню 2014 года.

Большую роль в управлении персоналом играет информация о продолжительности стажа работников.

В таблице 1.4. представлена структура работников «Оазис» в 2013-2015 гг. по продолжительности стажа.

Таблица 1.4 – Продолжительность стажа работников санатория «Оазис»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст персонала | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Изменение показателей, % |
| 2014 г. к 2013 г. | 2015 г. к 2014 г. |
| Всего, в т.ч.: | 197 | 200 | 193 | 101,5 | 96,5 |
| Менее 1 года | 73 | 79 | 71 | 108,2 | 89,8 |
| От 1 до 3 лет | 50 | 45 | 45 | 90 | 100 |
| От 3 до 7 лет | 26 | 27 | 25 | 103,8 | 92,6 |
| От 8 до 15 лет | 38 | 39 | 41 | 102,6 | 105,1 |
| Свыше 15 лет | 10 | 10 | 11 | 100 | 110 |

Наглядно данные таблицы 1.4 представлены на рисунке 1.4.

Рис. 1.4 – Структура работников санатория по стажу

Из приведенных данных следует, что на предприятии в 2014 году наблюдается рост работников со стажем до одного года (8,2%), в 2015 показатели уменьшились на 3,5%. Число сотрудников, работающих от 1 года до 3 лет в 2014 году составило 45 человек (10%), а в 2015 году колебаний не наблюдается. Число сотрудников, работающих от 3 до 7 лет за 2014 год возросло на 3,8%, а в 2015 году уменьшилось на 7,4%. Количество сотрудников со стажем от 8 до 15лет с каждым годом возрастает. Самый стабильный уровень наблюдается в категории, где сотрудники имеют стаж более 15 лет.

Однако наиболее важным является тот факт, что наибольшую долю составляют работники со стажем до 1 года, а если рассматривать их в сумме с работниками со стажем от 1 до 3 лет, то их доля составит больше половины от общего числа служащих. Причем именно в этой части наблюдается наибольшие колебания от года к году.

Теперь рассмотрим структуру персонала по половому признаку. Анализ структуры персонала по полу в сфере гостеприимства, в отличие от производственных предприятий, просто необходим и позволяет выявить специфику оказания услуг в санатории (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Структура персонала по полу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст персонала | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Изменение показателей, % |
| 2014 г. к 2013 г. | 2015 г. к 2014 г. |
| Всего, в т.ч.: | 197 | 200 | 193 | 101,5 | 96,5 |
| Мужчины | 73 | 73 | 70 | 100 | 95,8 |
| Женщины | 124 | 127 | 123 | 102,4 | 96,8 |

Наглядно данные таблицы 1.5 представлены на рисунке 1.5.

Рисунок. 1.5 – Структура персонала по полу

Как видно из таблицы 1.5 и рисунка 1.5, большую часть персонала составляют женщины, которые более востребованы в курортной сфере. При этом их численность возрастает в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2,4%, а в 2015 году – сокращается на 3,2 %. Это связанно с сокращением общей численности персонала, например, численность мужчин в 2014 году не изменилась, в 2015 году снизилась на 4,2%.

2.3 Анализ движения рабочей силы

Как уже было обосновано выше, персонал, в особенности непосредственно контактирующий с клиентами, в гостиничном бизнесе оказывает большое влияние на экономические показатели и поэтому должен быть квалифицирован и опытен. Именно это и является проблемой для санаториев, гостиниц и их репутации потому, что именно персонал на входном уровне подвержен наибольшему движению и, в основном, состоит и набирается из людей с низким уровнем образования и профессионализма. Поэтому поддержание кадровой стабильности очень важно для бесперебойной и эффективной работы бизнеса в данной сфере.

Движение рабочей силы зависит от приема, увольнения работников и перевода на другую должность, что определяет списочный состав работников. В таблице 2.1 представлена динамика показателей движения персонала за 2013 – 2015 гожа.

Таблица 2.1 – Анализ движения рабочей силы в санатории «Оазис»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Число работников |
| 2014 год | 2015 год |
| 1. Число работников по списку на начало года | 200 | 193 |
| 2. Принято работников – всего | 82 | 70 |
| 3. Выбыло работников – всего | 84 | 83 |
| В том числе:- по собственному желанию- уволено за прогулы и др. нарушения | 822 | 803 |
| 4. Число работников по списку на конец года | 198 | 180 |
| 5. Число работников, состоявших в списочном составе в течение года | 116 | 110 |

Стоит отметь показатель, характеризующий причину увольнения. Практически все выбывшие работники увольняются по собственному желанию. Это говорит, во-первых, о сезонной деятельности данного предприятия, поэтому определенная текучесть персонала неизбежна и необходима, причем практически все уволенные являются частью персонала входного уровня. А во-вторых, о том, что кадровая служба в большей степени отобрала и приняла на работу людей, соответствующих всем требованиям.

Показатели движения рабочей силы представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика движения кадров за 2014 – 2015 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Данные | 2014 год | 2015 год | Отклонение(%) 2015 - 2014 г. |
| коэффициент оборота по приему | 0,41(82/198) | 0,38(70/180) | 92 |
| коэффициент оборота по выбытию | 0,42(84/200) | 0,43(83/193) | 102 |
| коэффициент общего оборота | 0,83(0,41+0,42) | 0,81(0,38+0,43) | 97 |
| коэффициент текучести кадров | 0,41(82/200) | 0,43(83/193) | 104 |
| коэффициент постоянства состава | 0,58(116/200) | 0,56(110/193) | 96 |

Движение рабочий силы определяется путем расчета коэффициента текучести кадров. В санатории «Оазис» коэффициент текучести кадров равен 43%, в то время как норма естественной текучести кадров в курортной отрасли составляет всего 20%. Значение данного показателя, превышающего норму в 2 раза, говорит либо о плохой работе кадровой службы, либо о низких условиях труда. Это приводит к значительным экономическим потерям, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности, негативную репутацию среди возможных сотрудников.

Трудовой коллектив взаимосвязан и при стабильном уходе из организации одних происходит нарушение связей между подсистемами, и текучесть кадров может приобрести лавинообразный характер. В курортных предприятиях наблюдались случаи массовых переходов сотрудников в молодые организации, в силу сложившихся устойчивых отношений в коллективе и хорошей мотивации.

В ходе анализа структуры персонала на предприятии были сделаны следующие выводы: организация обеспечена трудовыми кадрами, но требует их постоянного пополнения, для этого санаторий «Оазис» восполняет свои резервы с помощью набора персонала путем участия в ярмарках вакансий, сотрудничества с центром занятости, кадровыми агентствами, используя средства массовой информации, заключаются договоры с учебными заведениями и студенческими отрядами в летний период.

Образовательная структура персонала находится в стабильном состоянии. 39% работников имеют среднее специальное образование, 36% - с высшим образованием, работники без образования отсутствуют.

Большую часть персонала в санатории «Оазис» составляют женщины. Мужчин работает 36%, женщин - 64% от общей численности персонала.

Количество сотрудников со стажем от 8 до 15лет с каждым годом возрастает. Самый стабильный уровень, где сотрудники со стажем более 15 лет. Высокая текучесть кадров происходит среди персонала, работающего до одного года (37% от общего числа сотрудников), что можно объяснить приемом на работу в летний период студентов и иногородних граждан. Средняя текучесть кадров в сегменте проработавших от одного года до трех.

 Для стабильности кадровой политики санатория следует проанализировать методы мотивации и условия труда персонала в санаторно-курортном комплексе.

3 Основные предложения по улучшению управления персоналом

3.1 Методы повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ООО «Санаторий Оазис»

Из приведенных в предшествующей главе данных и их анализа было установлено, что санаторий «Оазис», несмотря на значительный номерной фонд, развитую инфраструктуру, большой штат сотрудников, все-таки имеет некоторые упущения в области управления. И хотя самого процесса управления и всех операционных решений мы знать не можем, статистические данные подсказывают нам, в каких местах нужно произвести некоторые изменения. Как уже было сказано в промежуточном заключении, данные изменения главным образом должны касаться мотивационного инструментария, однако для начала, рассмотрим и другие варианты повышения эффективности предприятия, которые, может быть, и прописаны в организационной документации, но не применяются на практике. Сразу стоит заметить, что конструктивные, технические, финансовые и маркетинговые предложения по модернизации санатория не рассматриваются только ввиду темы исследовательской работы.

Рассмотрим общеприменимые мероприятия, которые могут проводиться не только в гостиничном бизнесе, но и на многих производственных предприятиях, где персонал играет значительную роль:

1. Создание или покупка автоматизированной системы управления персоналом. Данная мера позволит сократить расходы на услуги кадровых агентств, уменьшить время на многочисленные операции по обработке данных и приему, что очень важно при большой текучести кадров в гостиницах, сократить число офисных служащих и просто облегчит работу управляющих.

2. Проведение тренингов и курсов повышения квалификации. Данная мера часто используется не рационально, можно сказать, «для галочки». Менеджеров и работников посылают на дорогостоящие тренинги для повышения репутации заведения, по плану. К тому же, это занимает рабочее время и создает необходимость временного делегирования обязанностей, инструктированию и т.д. Поэтому различные курсы и тренинги должны, по возможности, проводиться на собственной территории в незагруженное время, а решения о выездных мероприятиях следует принимать исходя из степени их необходимости. А так как предприятия в сфере гостеприимства сильно зависят от входного персонала, который напрямую контактирует с клиентами и составляет большую часть штата, то данные мероприятия непосредственно связаны с повышением лояльности клиентов и, следственно, прибыли.

3. Помимо официального сайта, который направлен только на клиентов и потенциальных сотрудников, можно создать активную внутрифирменную интернет-площадку с необходимой для персонала информацией и мобильное приложение, которое будет оповещать и оперативно координировать всех служащих. Также приложение могло бы дать возможность всем сотрудникам оставлять свои предложения, идеи или жалобы, как открыто, так и анонимно. Конечно, у многих компаний есть специальная книга для этой цели, которая почти не используется в силу отсутствия анонимности, удобства пользования и, иногда, осведомленности сотрудников о наличии таковой.

4. Оптимизация рабочего времени.

5. Широкопрофильное обучение постоянного штата сотрудников, количество которых не зависит от сезонного характера деятельности гостиницы. Данная мера связана с предыдущей, а необходимость ее применения связана с сезонным и скачкообразным спросом на услуги гостеприимства, при котором содержать полный штат невыгодно, а также с очень большой загруженностью в определенные периоды, когда отсутствие работника, может привести к проволочкам и убыткам. Поэтому многие сотрудники, должны не только хорошо знать свои обязанности, но и разбираться в основах деятельности близких по профилю коллег.

6. Активное взаимодействие с учебными заведениями, предоставление возможности прохождения практики на предприятии и отбор желающих остаться на вакантные должности. Данный пункт санаторий «Оазис» выполняет активно. Так как текучесть кадров большая, а подвержены ей должности обслуживающего и входного персонала, состав которого в большей мере создают молодые люди, студенты, то ВУЗы и техникумы являются отличными поставщиками трудовых ресурсов.

Существует еще ряд мер, которые относятся к мотивации персонала и будут рассмотрены в следующей части главы.

В отдельный блок вынесем систему качественной оценки персонала.

Для нормального функционирования и совершенствования системы управления трудовыми ресурсами в сфере гостеприимства недостаточно иметь данные качественных и количественных показателей (под качественными показателями понимаются возраст, профессия, стаж и т.д.) потому, что ни те, ни другие не могут дать полное объяснение, например, финансовым показателям – прибыли. Почему другая гостиница схожая по всем характеристикам имеет большую рентабельность и переманивает клиентов и работников? Это именно тот вопрос, на который математика, статистика и компьютерные программы еще не отвечают. В этом случае нужна личностная оценка человека человеком. Причем если оцениваемым является определенный сотрудник, то оценщиками могут быть как начальник и коллеги, так и клиенты.

Персонал – это живые люди, которым свойственно ошибаться, забывать, у которых могут появляться проблемы и может меняться настрой – все это влияет на клиентов. А в сфере услуг, особенно в гостиничной сфере, лояльность клиентов напрямую зависит от контактирующего с ними персонала. Поэтому оценивание должно происходить на постоянной основе.

 В общем виде цели оценки можно свети к административной, информационной и мотивационной:

1. Административные цели выступают следствием, реакцией на результаты оценки: понижение или повышение сотрудника, перевод на другую должность, вознаграждение либо наказание.
2. Информационная цель заключается в предоставлении служащему информации, оценки его деятельности для последующей коррекции его профессионального поведения.
3. Мотивационная цель состоит в том, что сама по себе оценка является важнейшим мотивом поведения.

Существует множество официальных методов оценки персонала, которые обладают достаточной объективностью и используются во многих передовых компаниях, например:

1. Метод "360 градусов оценки" Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными.
2. Метод независимых судий. Независимые члены комиссии задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого.
3. Тестирование. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы: квалификационные, психологические, физиологические.
4. Метод комитетов. Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение.
5. Метод рейтинговых поведенческих установок. Основан на использовании "решающих ситуаций", из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки [18].

3.2 Совершенствование системы мотивации персонала

История не раз доказывала, что фактическая эффективность труда людей, основанного на принуждении, далека от потенциально возможного уровня, которого можно достигнуть при их заинтересованности в трудовом процессе. И хотя в наши дни принуждение приняло совершенно другую форму – люди обладают правом на собственный труд, однако им необходимо работать, чтобы обеспечить свое существование – суть процесса не изменилась. Поэтому в современных компаниях проблема мотивации персонала часто выдвигается на первый план.

Решением вопроса по управлению мотивацией является разработка мотивационной программы, которая способствует раскрытию потенциала персонала в санаторно-курортном предприятии.

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо внедрить и проанализируем их влияние на мотивацию персонала.

На базе детского лагеря, функционирующего в санатории «Оазис», стоит организовать детскую группу продлённого дня для детей сотрудников. Лагерь отвечает всем стандартам качества и безопасности. Есть штат воспитателей, диетическая столовая, игровые комнаты, помещения для сна и игровые площадки.

Поскольку наблюдается не полная загрузка детского лагеря, экономически и стратегически выгодно организовать детскую группу продлённого дня для детей сотрудников:

1. обеспечение полной занятости воспитателей;
2. уменьшение текучести кадров;
3. стимулирование возвращения на должность после декретного отпуска (по статистике в санатории «Оазис» из 10 человек выходит один);
4. заинтересованность в трудоустройстве на данном предприятии;
5. географический фактор (близость местонахождения ребёнка к месту работы родителей);
6. удобный график работы детской группы.

Пребывание ребёнка в группе оплачивается сотрудниками, стоимость соответствует расходам.

В следующей таблице собраны использующиеся программы и возможные к применению.

Таблица 3.1 – Мотивационный потенциал санатория.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Общий потенциал санатория |
| 1 | Обладает потенциалом для организации детской группы для детей сотрудников |
| 2 | Предприятие имеет возможность реализовывать продукты питания для сотрудников:- свежая молочная продукция-мясо, овощи и фрукты от прямых поставщиков (фермеров) |
|  | Оплата труда и материальное стимулирование работников |
| 3 | Специальные премии:- премия за инновации в курортном деле;- премия «гордость Санатория «Оазис» вручается лучшим сотрудникам на предприятии;- премия «Кубанское гостеприимство» по количеству благодарностей от гостей санатория |
| 4 | Начисление к премии надбавки за стаж работы на предприятии, начиная с 3-х лет |
| 5 | Дополнительные дни к отпуску, зависящие от стажа работы на предприятии |
|  | Обучение. Повышение квалификации персонала |
| 6 | Обучение сотрудников по специальной программе «Путь в мастерство», рассчитанной на несколько лет |
| 7 | Специализированная информационная программа по предприятиям Краснодарского края, для улучшения качества национального продукта |
|  | Дополнительные программы для сотрудников санатория «Оазис» |
| 8 | Фитнес-занятия для сотрудников ведущих сидячий образ жизни, а также для всех желающих |
| 9 | Внутренние конкурсы с дальнейшей возможностью представлять санаторий на краевом уровне (конкурс лидеров туристской индустрии «Курортный Олимп», «Сто лучших товаров России», «Высокое качество обслуживания») |
| 10 | Мероприятия по подведению итогов программ по профориентации |
| 11 | Посвящение в работники санатория, сотрудников, отработавших сезон |
| 12 | Тимбилдинговые программы |
| 13 | Корпоративные мероприятия |

Рассмотрим некоторые пункты подробнее. В санатории «Оазис» нет четких критериев вручения премий. Поэтому стоит дать четкую оценку премиям и вручать их на общем собрании коллектива для стимулирования мотивации других сотрудников. Премии повышают лояльность сотрудников, а также мотивируют их на активную работу в течение следующего периода. Для достижения этой цели нужно ясно обозначить, что получит сотрудник, что он должен конкретно делать, к чему стремиться. Руководство сможет подчеркнуть важность заинтересованности работников в производстве и наградить активистов. Специальные премии должны присуждаться по номинациям отличившимся сотрудникам один раз в год.

«Если вы требуете от кого-нибудь, чтобы он отдал свое время и энергию для дела, то позаботьтесь, чтобы он не испытывал финансовых трудностей» [17]. Генри Форд.

С каждым годом сотрудник становится более ценным для предприятия, так как на обучение, тренинги и развитие работников затрачивается материальный и моральный потенциал предприятия. Экономичней и практичней сохранять на предприятии кадровый потенциал, чем набирать и обучать новый. Чем больше человек умеет, тем больше у него обязанностей, тем внимательнее должен быть руководитель, стимулируя работника. В качестве благодарности и стимула на предприятии санатория «Оазис» стоит ввести надбавки за стаж работы, выраженные в процентах. Ежегодно заработная плата сотрудника будет повышаться согласно установленному проценту.

Согласно теории мотивации Маслоу, одна из основных потребностей человека - это принадлежность к группе или социальная потребность. Она побуждает людей к совершенствованию определенных действий и поддерживает существующие нормы. Следовательно, наилучшего воздействия на каждого сотрудника мотивация достигает в коллективе, если одновременно вырабатываются и групповые нормы, которыми можно управлять.

Публичная оценка, положительная или отрицательная, гораздо серьезнее воспринимается и действует на сознание работника. Поэтому стоит проводить мероприятие по подведению итогов различных программ на корпоративах, где эффективно будет использоваться награждение отдельных сотрудников и подразделений, поощрение работников в присутствии коллег. Данные действия произведут сильный стимулирующий эффект. Это связанно с тем, что эффективное управление персоналом должно учитывать потребности человека в признании коллективом и целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия групп, а не опираться лишь на материальное поощрение.

Помимо мероприятий, на которых будут подводиться итоги работы подразделений, в санатории «Оазис» могут быть разработаны и иные корпоративные мероприятия, такие как: посвящение в работники санатория; церемонное поощрение сотрудников, достойно отработавших сезон; вечера благодарностей сотрудникам, вышедшим на пенсию; корпоративные вечера по случаю значимых дат для сотрудников и для санатория.

В последнее время стало популярным проведение различных «тимбилдинговых» программ, организованных выездными профессионалами или корпоративными менеджерами. Такие мероприятия наиболее важны для работников сферы услуг, поскольку на них сотрудники учатся взаимодействовать, работать как одна команда, нарабатывают навыки сдержанности и компетентности, что важно при работе с клиентами.

Особенность сферы гостеприимства состоит в эмоциональной активности и стрессоустойчивости. Руководству следует заботиться и о том, чтобы сотрудники отдыхали морально, и для этого в тимбилдинговых мероприятиях есть и активные виды программ - спортивный тимбилдинг.

Выше были приведены наиболее доступные меры повышения мотивации персонала и его эффективности, однако данная тема является весьма обширной, постоянно открыта для нововведений, а в большей степени находится в ведении HR-специалистов.

Так как согласно выводам, главной выявленной проблемой для санатория «Оазис» стала большая текучесть кадров, попробуем рассчитать примерный экономический эффект от уменьшения данного показателя на предположительную величину, которая может являться результатом соблюдения некоторых из предложенных рекомендаций по работе и мотивации персонала. Также рассмотрим эффект от обучения персонала с последующим совмещением смежных функций. Для этого следует найти все необходимые данные, а для некоторых показателей сделать примерный прогноз.

Для начала рассмотрим затраты, связанные с увольнением сотрудников и, соответственно, с необходимостью их последующего набора (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Затраты по набору сотрудников.

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Стоимостное выражение |
| Стоимость работы руководителя, ответственного за подбор (анализ резюме, переговоры, время на собеседования), помощники | От 50% времени вознаграждения руководителя в день. Пересчет на количество дней, которые были потрачены на решение задачи до результата |
| Упущенные возможности в работе службы персонала: основная задача – работать с компанией, а не тратить дорогой ресурс (аренда, связь, з/п по штату) на внешний рынок | 90% времени ежемесячных затрат на службу персонала (зависимость от длительности поиска). Наем отдельного специалиста для поиска: только з/п и налоги минимум 15000 р./месяц |
| Затраты на связь | Интернет-ресурс, мобильная связь (работа с соискателями) |
| Реклама в СМИ и работа с Интернет-ресурсами | Бюджет в среднем 40000 р./месяц |
| Риски по затратам во времени | При учете внутренних задач, которые нужно выполнять также вовремя, время на поиск увеличивается до 6 месяцев по ключевым позициям |
| Риски в адаптации нового сотрудника. Нет специального резерва на внешнем рынке труда | Увеличение всех предыдущих затрат на подбор в 2 раза в случае увольнения во время испытательного срока, стоимость простоя рабочего места |

По общей формуле расчета себестоимости рабочей функции можно рассчитать затраты по набору персонала: (вознаграждение сотрудников + связь + аренда + реклама + командировки) \* дни, потраченные на поиск до выхода кандидата на работу + 5% (непредвиденные затраты) = X рублей

 При не прохождении испытательного срока: X \* 2 + стоимость простоя рабочего места = Y рублей.

 Это лишь минимальные очевидные затраты без учета рисков и упущенных возможностей для бизнеса.

Возьмем средние возможные значения для каждого пункта затрат в день:

вознаграждение сотрудников: руководитель – 2000 рублей

 сотрудники – 5000 рублей

аренда (санаторий находится за городом, поэтому для удобства и скорости лучше арендовать помещение в центре) – 1000 рублей

реклама – 1500 рублей

командировки (в командировках необходимости нет) – 0 рублей

дни, потраченные на поиск до выхода кандидата на работу (т.к. в основном, движению подвержен входной состав персонала, то на его набор должно уходить немного времени, но для ключевых позиций время растягивается до полугода, поэтому возьмем среднее значение) – 60 дней

(2000+5000+1000+1500+0)\*60=570000 рублей.

Теперь, имея все необходимые данные, можно рассчитать эффект от уменьшения текучести кадров.

1. Эффект от уменьшения текучести кадров:

Эт = ∑ Р\*(1- (Кт1 / Кт2)) (7)

где:

∑ Р – потери, причиняемые текучестью за год

Кт1 - коэффициент текучести за 2015 год

Кт2 - коэффициент текучести, потенциально возможный при соблюдении рекомендаций, являющийся нормальным для отрасли и равный 20%.

Эт = 570000\*(1-(0,20/0,43)) = 302100 рублей. Данное значение не учитывает потери, вызванные перерывами в работе, обусловленные необходимостью переподготовки новых сотрудников и вызванные снижением производительности труда работников перед увольнением и новых работников сразу после набора.

1. Также неплохой потенциал скрывает в себе широкопрофильное обучение с последующим совмещением профессий:

Эоб = Ззп \* Коб \* N – Зоб (8)

где:

Ззп - затраты на заработную плату на одного работника в месяц

Коб - число работников, обучившихся смежным профессиям

N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность

Зоб - затраты на обучение.

Так как никакие из вышеперечисленных данных санаторий «Оазис» не предоставил, возьмем средние известные значение по отрасли в привязке к анализируемому предприятию.

Эоб=35000\*5\*3-200000 = 325000 рублей.

Итого, экономический эффект всего от двух показателей за год составляет 302100+325000=627100 рублей в год, что является сезонной выручкой среднего шести номерного отеля. Данное значение получено при выборе минимальных затрат, небольшом снижении показателя текучести кадров и иллюминированнии многих реальных факторов, увеличивающих значение экономического эффекта используемых показателей. К тому же при расчете данного значения не учитывались возможные выгоды от отсутствия срывов, простоев и от наличия опыта и создания репутации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, разобрав множество теоретических и практических аспектов управления трудовыми ресурсами, рассмотрев особенности управления на предприятиях сферы гостеприимства и проанализировав деятельность ООО «Санаторий Оазис», можно сделать некоторые выводы, многие из которых являются подтверждением написанных еще в начале тезисов.

Во-первых, понятие трудовых ресурсов оказывается довольно широким и имеет в своей основе значимую историю, которая придает ему особое для отечественной науки значение.

Во-вторых, трудовые ресурсы имеют некоторое сходство с ресурсами материальными, которые выражается в ограниченности, наличии воспроизводства и типов воспроизводства, в способности измеряться математическими формулами и поддаваться программному моделированию работы, а также в способности изменять свою структуру и эффективность при модернизации и изменении определенных факторов.

Также в управлении кадрами на современных предприятиях должны активно внедряться автоматизированные системы обработки данных и управления, цифровые методы оценки эффективности работы сотрудников, в особенности в компаниях с большим штатом и динамикой движения персонала.

В первой главе уже упоминалось о наибольшей занятости в гостиничном бизнесе и о решающей роли качества персонала в данной сфере. Поэтому анализ трудовых ресурсов, проведенный на примере ООО «Санаторий Оазис», наиболее полно отражает все профессиональные и личные качества, необходимые работнику и меры по повышению его эффективности. Важно заметить, что большая часть занятых в этой сфере, является входным персоналом, которая контактирует с клиентами, поэтому руководители должны не только оперировать стандартными инструментами, применяемыми на промышленных предприятиях, а во многом опираться на HR-специалистов, менеджмент и психологию. Для многих передовых технологических компаний остро встает вопрос снижения эффективности в следствие «выгорания» сотрудников, состояние которых отражается на результатах. А как отразится состояние и отношение такого работника, встречающего и предоставляющего услуги клиенту гостиницы либо дома отдыха. Какова будет лояльность клиента и последующая рентабельность предприятия?

Поэтому на основе анализа ООО «Санаторий Оазис» были предложены некоторые нововведения либо просто рассмотрены существующие программы. Однако приведенные предложения описаны в неполном объеме. Для практического применения вопросу мотивации персонала должна быть отведена целая научная работа, потому как простое материальное поощрение на постоянной основе является весьма расходной мерой, следует использовать широкий спектр нематериального инструментария.

Проведя простой качественный и количественный анализ персонала санатория «Оазис», были установлены взаимосвязи и влияние качественных показателей персонала на количественные. Также были определены многие факторы внутренней среды предприятия, которые способствуют движению кадров и эффективности работы, и предложены решения, которые могут положительно способствовать на данные показатели. Более того, согласно цели данной исследовательской работы, был рассчитан экономический эффект от уменьшения текучести кадров, которое может достигнуто при использовании предложенных мероприятий, а также от обучения персонала с последующим совмещением профессий. Большой потенциал в этом плане представляет инструментарий по улучшение мотивации персонала, однако расчет эффективности данного показателя требует практического и длительного исследования.

Лучших результатов добивается не обязательно тот, у кого самая умная голова, а скорее тот, кто лучше всех умеет координировать работу своих умных и талантливых коллег [16]. Уильям Джонс.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баканов Е.А. Сборник Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования. Кузбасский центр САН ВШ, Научная школа «Социально-экономические проблемы управления человеческими ресурсами». Кемерово, 2014. С. 10-15.
2. Бурцева А.И., Тиньков С.А., Самсоненко Ю.А. Основные задачи и функции управления персоналом предприятия. В сборнике: Проблемы развития общества: право, экономика. Курский институт кооперации БУКЭП. 2016. С. 82-86.
3. Волкова О.И. Экономика предприятия. Учебник / под ред. проф. О.И.Волкова и доц. О.В.Девяткина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006г. С. 169
4. Зущина Г. М., Костин Л. А. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества. М, 1996.
5. Кабушкин Н.И. «Менеджмент туризма». - Минск 2004г.
6. Нечаев В.И., Парамонов П.Ф., Халявка И.Е. Экономика предприятий АПК. Учебное пособие. – Спб.: Издательство «Лань», 2010. – 464.
7. Никитина И.А., Высочкина Т.Ю., Согова Д.Ф.Научный вестник Южного института менеджмента. 2014. № 1. С. 92-94.
8. Николаева И.П. Экономическая теория: Учебник для бакалавров. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». М, 2013.
9. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров.
10. Терентьева Т.В. Оптимизировать затраты, сохранить лояльный персонал // Справочник по управлению персоналом. 2011, № 8.
11. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие. - 5-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов - М.: Дело
12. Фридман А.М. Экономика предприятия общественного питания: Учебник для бакалавров. Издательско-торговая компания «Дашков и К». М, 2014. С. 254.
13. Чекалев М.В. Экспериментальная методика оценки руководителей и специалистов предприятий АПК // Управление персоналом. 2005, № 6.
14. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс /С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 468 с
15. Язенков Е.И. Применение бенчмаркинга в обеспечении экономической эффективности использования трудовых ресурсов предприятий промышленности. Креативная экономика - 2012г. №7
16. http://citaty.bmsk.ru/tags
17. http://soyuz-pisatelei.ru/forum/11-492-1
18. http://www.management.com.ua/hrm/hrm029.html