



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере гостевого дома «ЮГ»»

Исполнитель Караказян А.А.

Руководитель доктор географических наук, профессор Яйли Е.А.

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«17» июня 2016 г.



Туапсе
2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Роль и структура гостиничного предприятия	5
1.1 Роль гостиничного бизнеса в индустрии туризма	5
1.2 Структура гостиничного предприятия	6
1.3 Роль человеческих ресурсов в работе гостиницы	18
Глава 2 Структура и функции службы управления персоналом гостевого дома «ЮГ»	22
2.1 Роль менеджера по подбору персонала	22
2.2 Планирование персонала.....	24
2.3 Политика гостевого дома относительно приема на работу новых сотрудников	31
2.4 Развитие и обеспечение персонала	37
Глава 3 Разработки и рекомендации по совершенствованию мотивационной системы в гостевом доме «ЮГ»	39
3.1 Система мотивации и стимулирования персонала в гостевом доме «ЮГ»	40
3.2 Индивидуальные планы развития персонала.....	43
3.3 Предложения по совершенствованию системы повышения мотивации персонала и их эффективность	46
Заключение.....	49
Список использованной литературы.....	52
Приложение	54

Введение

В настоящее время индустрия гостеприимства это одна из мощных систем экономики региона или туристского центра и важная составляющая экономики туризма.

Люди в отрасли гостиничного бизнеса являются основным активом фирмы и, собственно, управление персоналом выполняет роль координатора этих мощных активов и является внушительным вкладом в деле распространения и развития стиля и системы управления фирмы.

Тема бакалаврской работы посвящена исследованию течений улучшения профессиональной деятельности компаний гостиничного бизнеса, на примере гостевого дома «ЮГ». Данная тема **актуальна** тем что, уровень профессионализма в индустрии гостеприимства одно из главных условий успеха предприятий данной сферы.

Объект исследования - гостевой дом «ЮГ».

Предмет исследования это кадровая политика гостевого дома «ЮГ», его организационная структура по совершенствованию профессионализма персонала.

Цель бакалаврской работы понять значимость квалифицированного персонала для работы компании гостиничного бизнеса.

Исходя из актуальности и поставленных целей при написании выпускной бакалаврской работы нами следующие **задачи**:

- раскрыть функции службы управления персоналом и ее структуру ;
- определить роль менеджера по персоналу;
- рассмотреть методы приема на работу;
- рассмотреть систему стимулирования и мотивации персонала;
- рассмотреть разработки по совершенствованию мотивационной системы гостевого дома «ЮГ».

Структура бакалаврской работы определялась с учетом поставленных нами целей и задач исследования. Во введении рассматривается актуальность и

предмет исследования, поставлены цели и задачи.

В первой главе рассматриваются вопросы значения предприятий гостеприимства в индустрии туризма, ее роль в экономике. Дан краткий экскурс в теорию гостеприимства, дана характеристика структуры гостевого сервиса. Сформулированы значения роли человеческих ресурсов в работе гостиниц, определено значение системы подбора кадров и повышение их квалификации с изменяющимися требованиями к ним.

Вторая глава посвящена вопросам организации управления персоналом, роли менеджера по персоналу, его обязанности. На примере гостевого дома «ЮГ» рассмотрен вопрос планирования подбора персонала и его этапы в соответствии с задачами предприятия. Обобщена система методов оценки уровня профессионализма в подборе кадров и их прием на работу. В данной главе раскрыто понятие «обеспечение персонала» и важность данного вопроса в сохранении кадров.

Третья глава посвящена вопросам разработки рекомендаций по совершенствованию мотивационной системы персонала в гостевом доме «ЮГ». В заключении сделаны выводы по данной теме и даны рекомендации.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Информационно – методическим обеспечением данной работы послужили зарубежные и отечественные издания – в основном посвященные гостиничному бизнесу.

Общий объем работы 55 страниц печатного текста, работа включает 1 таблицу, 5 рисунков, 1 приложение.

Глава 1 Роль и структура гостиничного предприятия

1.1 Роль гостиничного бизнеса в индустрии туризма

В настоящее время индустрия туризма среди отраслей мировой экономики – одна из самых высокодоходных. Этот бизнес приносит немалые доходы не только в крупных высокоразвитых странах (США, Франция, Испания и т.д.), но и в небольших странах. До 10% валового национального дохода в этих странах приносит именно туризм. Природно-климатические условия как в Северо-Западной части России не являются препятствием для развития туризма в таких странах как, например, Финляндия и Швеция. Доходы от туризма растут гораздо быстрее, чем в большинстве других отраслей экономики.

Динамика развития туризма, по данным Всемирной туристской организации (ВТО) и в перспективе сохранится. Эксперты ВТО дают весьма радужные оценки въездного туризма для России. По их мнению, при объёме до 4 млн. прибытий, доходы будут на уровне 7,8 млрд. долларов/

Связь между гостиничным бизнесом и туризмом очевидна, эти две области общественной жизни всегда существовали в единстве. Взаимовлияние гостиничного дела и туризма наблюдается издавна.

Люди, отправлявшиеся в путешествия, деловые и торговые поездки, нуждались в ночлеге, питании, убежище, безопасности и отдыхе, и именно с этим и связана история возникновения гостиниц [7,с.3].

Для туризма важнейшим элементом является размещение для ночёвки. Отсутствие этого фактора сводит на нет туризм. Если туристский регион или центр стремится к получению устойчивых и внушительных доходов от приёма туристов, он не может игнорировать это обязательное требование экономики туризма.

Без развития гостиничной индустрии не удастся соблюсти древнейшую традицию гостеприимства: уважение гостя, ритуала приёма и обслуживания.

Сегодня индустрия гостеприимства□ - это важнейшая составляющая систем хозяйства региона или туристского центра и один из главных элементов экономики туризма [4,с.97].

Инструкции ВТО дают чёткое определение средствам размещения - это «объекты, которые регулярно или эпизодически предоставляют туристам места для ночёвки». Существуют различные классификации средств размещения, тем не менее, наиболее традиционными по международным стандартам считаются две категории: коллективные и индивидуальные.

Гостиница является классическим образцом коллективного типа размещения туристов. Наличие номеров позволяет ей выполнить свою основную функцию – размещение гостей для ночёвки. Кроме этого, все гостиницы осуществляют комплекс обязательных услуг и имеют возможность предоставлять дополнительные и сопутствующие услуги.

1.2 Структура гостиничного предприятия

Предприятие индустрии гостиничного сервиса включает в свою структуру следующие обязательные элементы: рабочие места, должности, органы управления и производственные подразделения, а также определённые взаимосвязи, которые позволяют достигать стратегические цели гостиницы.

Гостиничное предприятие создаёт свою организационную структуру, сообразуясь с требованиями. Которые позволяют ему длительное время обеспечивать конкурентоспособность, целесообразность и рациональность организации совместных действий для достижения экономической эффективности.

Структура управления и производственная структура являются главными составляющими организации предприятия гостиничного дела [23,с. 10].

Структура управления предприятием индустрии гостеприимства (гостиницей) состоит из упорядоченной совокупности взаимосвязанных подразделений и звеньев управления, находящихся между собой в

определенных отношениях, обеспечивающих функционирование хозяйствующего субъекта как единого целого.

Управление предприятием гостиничного бизнеса, как и любого другого предприятия, подразумевает рациональное распределение целей и задач между службами, сменами, бригадами и т.д., а также каждым сотрудником гостиницы.

Из выше изложенного ясно, что структура управления определяется составом органов управления предприятием гостиничного бизнеса, а также назначением предприятия, местом расположения, спецификой дополнительных услуг и другими факторами. Структура управления фиксируется Уставом предприятия и документально оформляется специальными положениями об отраслях услуг, должностными инструкциями всех уровней управления.

В управленческой практике отелей наиболее распространены следующие типы организационных структур: линейная, функциональная и линейно-штабная.

Малым предприятиям индустрии гостиничного сервиса соответствуют те же структуры управления.

Для управленческой структуры гостиницы характерны: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи □ выстроенные по горизонтали и по вертикали.

К звеньям управления гостиницы относятся руководители, их заместители, управляющие несколькими подразделениями, сами структурные подразделения и ведущие специалисты, выполняющие отдельные функции или часть функций, им подчиняются непосредственные исполнители (обслуживающий персонал). Самую верхнюю точку структуры управления занимает владелец отеля и генеральный директор [17,с. 38].

Распределение задач, определение полномочий и обязанностей, а также взаимоотношения между сотрудниками отеля можно построить на персональной и неформальной основе. Но в большинстве случаев, особенно если отель крупный, требуется определённая, аккуратно составленная и

целеустремлённая организационная структура, с помощью которой распределяются и координируются межличностные отношения.

Связи между отделами строятся по горизонтальному принципу, а ступени управления располагаются по вертикали и иерархически подчиняются друг другу.

Пирамидная структура управления предприятием представлена на рис.1



Рис. 1. Типовая пирамидная (структура управления гостиничным предприятием) [12, с. 38]

Высший уровень управления гостиничным предприятием, чаще всего, бывает представлен владельцем гостиницы и генеральным директором, принимающих общие решения стратегического характера. Владелец гостиницы может быть частное лицо и целая корпорация. В высшее руководство могут также входить председатель совета директоров, президент, вице-президент, правление, что встречается в достаточно крупных гостиничных комплексах.

Высшее руководство делится на два подуровня: полномочное руководство и общее руководство.

Стратегические цели гостиничного предприятия определяются владельцем (владельцами). Например, такой целью может быть ориентация на

приём и обслуживание туристов определённой категории – бизнес-туристов. В этом случае гостиница может осуществлять размещение туристов без предоставления питания, передавая эту функцию в аутсорсинг. Другим примером задачи, соответствующей основной цели гостиницы, может быть деятельность по сохранению цены на размещение в номерном фонде любой комфортности на определённом уровне, особенно в курортных гостиницах.

Подобные решения и задачи относятся к категории общих постановочных задач. От них зависят размер гостиничного предприятия и выбор территории для строительства, архитектура и дизайн, выбор оборудования и подбор персонала.

Особое место занимает в структуре управления генеральный директор, он выступает посредником между владельцами гостиничного предприятия и управленческим персоналом, с одной стороны, и с постояльцами отеля, с другой. Смысл его функциональных обязанностей сводится к переводу общих постановочных задач, которые провозглашают владельцы, в конкретные управленческие распоряжения.

Кроме того, генеральный директор осуществляет оперативное управление гостиницей:

- Принимает ориентированные на выбранный сегмент рынка решения, способствующие удовлетворению потребностей постояльцев;
- Определяет общие направления политики гостиницы в рамках поставленных целей и задач;
- Проводит финансовую политику (определение лимитов расходов на содержание персонала, выделение средств на административные и хозяйственные нужды);
- Решает вопросы, относящиеся к закупочной политике (ориентация на определённых поставщиков);
- Контролирует и координирует деятельность всех служб отеля и др.

Крупные гостиницы могут включать в управленческую структуру должности заместителя генерального директора и директоров отделов, которые

подчиняются генеральному директору и им вменяются в обязанности те полномочия, которые генеральный директор не может выполнить по объективным причинам.

К руководителям среднего уровня управления относятся: директор по размещению, финансовый, коммерческий, технический директора.

Руководители среднего уровня, как правило, играют более заметную роль, поскольку несут ответственность за принятие оперативных решений и в связи с этим обязаны постоянно находиться на предприятии. Они имеют более тесный контакт с гостями отеля и обязаны решать постоянно возникающие вопросы, связанные с удовлетворением потребностей клиентов.

Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики предприятия, разработанной высшим руководством, и несут ответственность за доведение приказов, указаний, инструкций, детальных заданий до подразделений, а также за их своевременное выполнение [19, с. 49].

К низшему уровню управления относятся младшие начальники, которые непосредственно руководят работниками отеля.

Для любого предприятия индустрии гостеприимства характерно горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Принцип разделения труда основан на профессиональной подготовке кадров и наличие определённой специализации при выполнении отдельных видов работ, операций, процедур. Отправной точкой является тот факт, что качественная работа квалифицированного специалиста обеспечивает эффективность работы всего предприятия и даёт возможность учитывать личный трудовой вклад отдельного работника коллектива [3, с. 108].

Деление общего трудового процесса на отдельные, обособленные, обособленные виды работ со специализацией производства и работников - это **горизонтальное разделение труда**. В основе такого разделения труда функциональные, операционные и квалификационные признаки.

Специализация работников по видам деятельности осуществляется при функциональном разделении труда. Если кроме специализации учитываются

ещё и ограничения в выполнении конкретных трудовых операций или работ в целом, то говорят об операционном разделении труда. Квалификационное разделение труда – это разделение труда, при котором учитывается сложность выполняемых работ и наличие необходимой квалификации у работников.

Вертикальное разделение труда на предприятии основывается на принципах служебной субординации отдельных служб и должностных лиц. Вертикальное разделение труда осуществляется в форме:

- общего руководства, имеющего целью выработку и выполнение главных, перспективных направлений деятельности предприятия;
- технологического руководства, задачей которого является разработка и внедрение прогрессивных технологий на основе внедрения современных форм управления производством, комплексной механизации и автоматизации производства и отдельных видов работ (услуг);
- экономического руководства, ставящего своими функциями разработку стратегического и тактического планирования анализа хозяйственной деятельности предприятия, внедрение новых видов услуг и форм обслуживания;
- оперативного управления, заключающегося в составлении и доведении до подразделений (служб, смен, бригад и т. п.), а также отдельных исполнителей оперативных планов, расстановке исполнителей по рабочим местам, их инструктировании, организации систематического контроля за ходом производственно технологического процесса на предприятии;
- управления персоналом, направленного на подбор и расстановку кадров, развитие трудовых ресурсов предприятия [14, с.621].

Система управления людьми включает не только подбор и расстановку кадров, но и выбор модели управления предприятием. Управление не должно быть сложным, в связи с постоянно меняющейся ситуацией на рынке, оно должно быть достаточно гибким и обеспечивать эффективность и конкурентоспособность предприятия.

По мнению специалистов области гостиничного бизнеса,

предпочтительно, чтобы система управления гостиницей имела:

- подразделения среднего размера (службы, отделы, смены, бригады), укомплектованные квалифицированными специалистами;
- ограниченное число уровней управления;
- структуру, основанную на группах (командах) специалистов;
- графики и процедуры работы, ориентированные на потребителей услуг.

Идеальной единой модели управления предприятием индустрии гостеприимства не существует, поскольку каждый руководитель разрабатывает свою собственную модель, руководствуясь знаниями, опытом работы и требованиями (вкусами) клиентуры.

Существуют разнообразные типы организационных моделей управления, применяемых на предприятиях индустрии гостеприимства. В управленческой практике наиболее распространены следующие типы:

- линейная структура управления;
- функциональная структура управления;
- линейно-функциональная (штабная) структура управления.

При линейной структуре управления гостиницей производство услуг и их реализация четко разграничены: одни подразделения (службы, смены, бригады) занимаются подготовкой услуг, другие – обслуживанием, третьи – продажей услуг (продажей гостиничного продукта).

Линейная структура управления гостиницей – это одна из простейших организационных структур управления гостиницей (рис.2), и применяется она в небольших по емкости номерного фонда гостиницах или в крупных гостиничных комплексах, но состоящих из филиалов (структурных подразделений).

Каждое звено при реализации линейной структуры управления гостиницей возглавляет один руководитель, через которого движутся директивы, приказы и распоряжения руководства гостиницей «сверху вниз». Формируется иерархия руководителей гостиницы в соответствии с принципом

единоначалия, суть которого состоит в выполнении приказов и инструкций только определенного линейного руководителя. Высший орган управления в гостинице не отдает распоряжений конкретным исполнителям, минуя линейного руководителя.

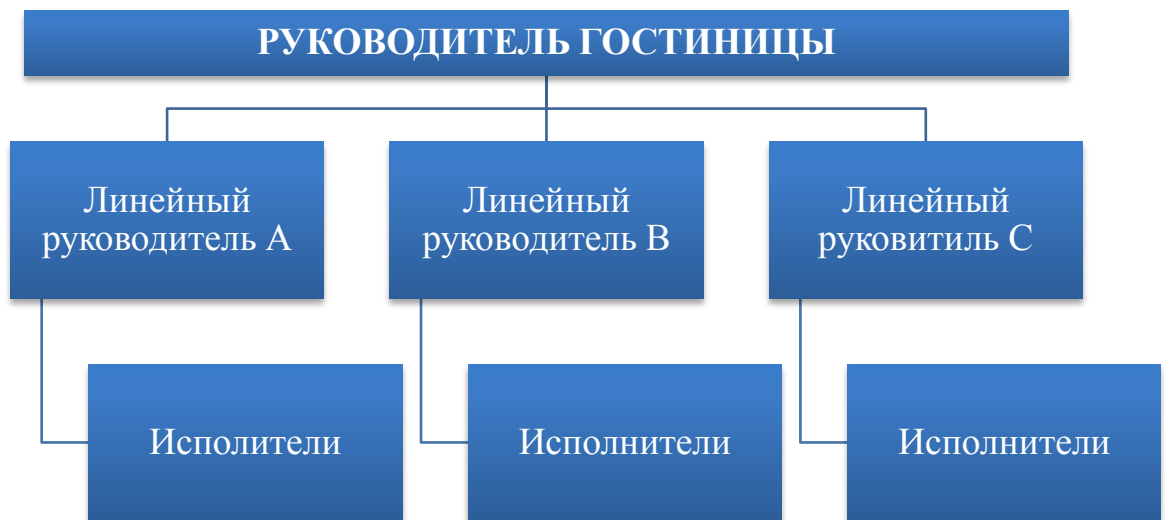


Рис.2. Функциональная структура управления гостиницей [13, с.43]

Преимущества линейной организации системы управления:

- простота управления и контроля;
- согласованность и последовательность действий исполнителей;
- единство и ясность указаний
- оперативность в принятии управленческих решений;
- ответственность исполнителей за выполнение полученных распоряжений и указаний, а также линейных руководителей за отданные распоряжения и приказы;
- личная ответственность руководителя структурного подразделения, за конечные показатели возглавляемого им подразделения.

Линейная структура управления имеет и существенные недостатки:

- концентрация власти в управленческом звене гостиницы;
- отсутствие функций планирования, анализа и проекта решений в структурных подразделениях;

- высокие требования к руководителю структурного подразделения с точки зрения его деловых качеств и специальной подготовки для обеспечения эффективного руководства подотчетного ему участка единого технологического процесса в гостинице;
- излишние контакты с подчиненными и иными структурами гостиницы, не способствующими продуктивной работе.

Функциональная структура управления гостиницей применяется в условиях быстрого роста объемов и сложности производства. Она основана на принципе принятия решений сотрудниками, а ответственность при этом лежит на руководителях функциональных подразделений (бронирование, обслуживание, сбыт, финансы, учет, планирование и т. д.).

Общая задача управления гостиницей делится исходя из среднего уровня по функциональному критерию. Поэтому данная структура управления называется $\square$ функциональной (рис.3).

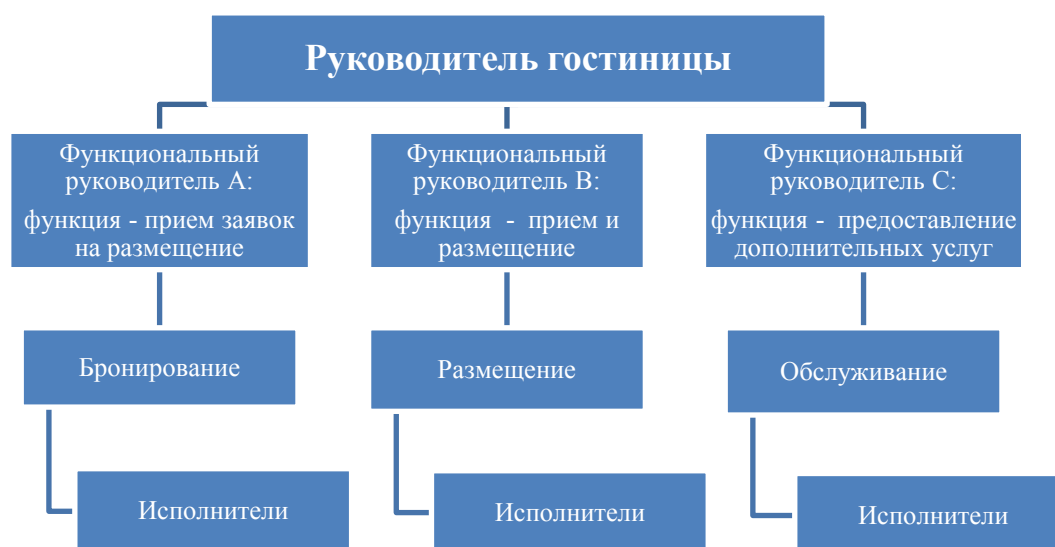


Рис. 3 Функциональная структура управления гостиницей [24, с.67]

Данной структуре управления гостиницей присуще двойное подчинение для исполнителей. Функциональная специализация аппарата управления гостиницей значительно увеличивает результативность деятельности гостиницы исключительно благодаря штату высококвалифицированных, опытных и креативных сотрудников сферы гостиничного бизнеса, как

составной части сферы услуг.

Функциональной структуре управления гостиницей свойственны следующие преимущества:

- неперенное наличие высококомпетентных специалистов, каждый из которых несёт персональную ответственность перед руководством за выполнение своих функций, распоряжений и указаний;
- отсутствие дублирования в выполнении распорядительно-управленческих функций;
- отсутствие необходимости в комплектации штата специалистов широкого профиля;
- внедрение современных технологий и форм обслуживания в производство гостиничного продукта. Стандартизация, формализация, экономико-математическое программирование процессов производства всех видов услуг [11, с.104].

Функциональная структура управления не свободна от недостатков:

- проблемы и трудности в поддержании устойчивых взаимодействий между функциональными обязанностями различных служб;
- продолжительность процесса и самой процедуры принятия управленческого решения;
- субъективизм и заинтересованность в реализации целей и задач «своих» и «чужих» структурных подразделений;
- развитие тенденций значительной централизации принятия управленческих решений;
- не высокая реакция (реагирование) на происходящие изменения управленческого процесса.

Недостатки, которые присущи линейной и функциональной структурам управления гостиницами, при использовании линейно-функциональной (штабной) структуры управления в значительной степени устраняются.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления гостиницей формируется путем создания специализированных служб (смен,

бригад) при каждом линейном руководителе. Это позволяет оказывать помощь руководителю в изучении и решении проблем, сосредотачивать внимание на текущей деятельности. При линейно-функциональной (штабной) структуре управления гостиницей вся ответственность за принимаемые решения возлагается на линейного руководителя, возглавляющего определенное структурное подразделение. Специальная команда высококвалифицированных специалистов, а также сформированные им функциональные подразделения гостиницы призваны оказывать помощь линейным руководителям в обосновании их решений [4, с. 54].

Структура управления гостиницей предусматривает подчиненность структурных подразделений главному линейному руководителю (генеральному директору). Приказы, распоряжения, указания, которые издаёт главный линейный руководитель (генеральный директор) доводятся до сведения структурных подразделений через соответствующих руководителей служб исполнителей.

Несомненными плюсами этой структуры управления можно назвать:

- высвобождение главного линейного руководителя от детального анализа и иных исследований производственных и управленческих проблем;
- более профессиональное изучение, исследование и анализ управленческих решений в гостинице благодаря сотрудникам, обладающим высокой квалификацией;
- возможность привлечения к изучению и совершенствованию технологического процесса экспертов, консультантов, ученых, специалистов-практиков, осуществляющих платные и бесплатные консультации.

Тем не менее, данная система не свободна от недостатков:

- не существует тесной взаимосвязи и сотрудничества на горизонтальном уровне между структурными подразделениями гостиницы;
- существует тенденция к чрезмерной централизации принятия управленческих решений;

- разделение по обоснованности правильности принятия производственных решений и программ и их реализации в конкретном продукте находится в компетенции разных специалистов и соответственно разных структурных подразделений.

Таким образом, организационная структура гостиницы характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений (отдельных служб, интегрированных или специализированных бригад), форм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей компании. Формируется она на основе требований долгосрочной конкурентоспособности, экономической эффективности, целесообразности и рациональной кооперации. В рамках организационной структуры гостиницы выделяют две оставляющие: структура управления и обслуживающая (производственная) структура.

Структура управления □- это разделение экономического объекта, предприятий, компаний и т. п. на отдельные подразделения, отделения, службы, бюро, бригады, смены с целью упорядочения управления подчиненности и соподчиненности, ответственности.

Структура производственная □- это разделение экономического объекта на части, элементы по производственно-технологическим принципам (бронирование, размещение, оплата услуг и т. п.) [9, с.231].

В процессе разработки и внедрения в практику функционирования современных предприятий индустрии гостеприимства организационной структуры важную роль играет количество уровней в иерархии гостиницы, когда каждые элементы встраиваются в вертикальный ряд и строится схема взаимоотношений между руководителями и подчиненными. По этой схеме каждый сотрудник из обслуживающего персонала предприятия должен чётко знать свое место в организационной структуре. Для эффективного управления предприятием требуется четкое знание и выполнение должностных обязанностей каждым сотрудником. По возможности, но не за счёт снижения качества обслуживания, необходимо стремиться к сокращению количества

иерархических уровней. В противном случае, это может негативно повлиять на систему отношений в коллективе и оказать негативное моральное воздействие

1.3 Роль человеческих ресурсов в работе гостиницы

Не подлежит оспариванию утверждение о том, что доходы любой организации в первую очередь зависят от того насколько профессионально работают в ней специалисты.

Теоретически любая организация может достичь самых высоких целей, любой прибыли при наличии одного условия - наличие у нее специалистов, способных решать поставленные задачи [26,с. 234].

Расширение в последнее десятилетие применения новейших технологий в индустрии гостеприимства привело к уменьшению количества рабочих мест, что, в свою очередь, привело к применению альтернативных методов организации труда и позволило увеличить творческий и инновационный подходы к управлению.

В настоящее время ученые на Западе, работающие над проблемами управления, все больше внимания уделяют попыткам увязки финансового планирования и коммерческой деятельности с проблемами управления персоналом. Последнее включает в себя: подбор кадров, их обучении и переподготовку, отношения между ними и, наконец, их вознаграждение.

Люди в трудоемкой индустрии гостеприимства являются наиболее важным активом компании и, следовательно, управление персоналом играет роль координатора этих мощных активов и является значительным вкладом в распространение и развитие стиля и системы менеджмента компании.

В сфере услуг очень важно осуществлять правильный подбор сотрудников, которые отвечают требованиям клиентов. Многие сотрудники находятся в непосредственном контакте с клиентами и автоматически участвуют в процессе достижения основных целей организации, а качество обслуживания зависит не только от их мастерства, но и от их сознательности.

Удовлетворение потребностей клиентов в сфере услуг достигается с вежливостью персонала, его отзывчивостью. А эффективное управление людьми становится в важнейшей функции управления персоналом.

Большинство компаний в индустрии гостеприимства не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал не основным компонентом. Однако это неверно, так как люди в индустрии гостеприимства являются, по меньшей мере, частью предприятия и все больше частью конечного продукта, за что организация получает деньги от клиента. Например, гость в отеле платит не только за проживание, за безопасность, за чистоту, но и за внимание служащих отеля. [22, с.94]

Повышение значимости персонала и его обязанности, а также эффективных взаимных отношений между членами коллектива в конечных целях компании обуславливает все более широкое применение в последнее время в научной литературе термина «человеческие ресурсы» вместо термина «персонал». Однако не существует четкого различия между термином «управление персоналом» и термином «управление человеческими ресурсами». По мнению зарубежных учёных, среди экспертов в данной области есть спорное мнение, что термин «управление персоналом» переместился в другую историческую фазу, а управление человеческими ресурсами - это новый термин, который должны использовать большинство профессиональных менеджеров по персоналу [26, с.208].

Тем не менее, можно подчеркнуть, что в отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами может больше относиться к долгосрочной перспективе, чем к краткосрочной; больше к органической, чем к бюрократической структуре; к максимальному использованию труда, чем к минимизации стоимости труда.

В долгосрочной перспективе в индустрии гостеприимства будет происходить переориентация внимания к повышению эффективности использования человеческих ресурсов как главной стратегии бизнеса. Качество обслуживания клиентов будет обеспечиваться работниками, требующими

большого внимания менеджмента на развитие человеческих ресурсов. Компании в этой отрасли отдают себе отчет в том, что для того чтобы стать привлекательными для клиентов, необходимо вложить большие средства на улучшение благосостояния персонала и на его развитие. Это не достигается сразу, для этого потребуются продолжительная работа. В современном бизнесе всё больше внимания обращается на качество услуг, что требует от службы управления человеческими ресурсами обеспечение предприятий индустрии гостеприимства высококвалифицированными специалистами. В то же время, эта служба должна быть реорганизована и укомплектована таким образом, чтобы существовать во все более усложняющейся правовой среде. Параллельно с этим требованием, необходимо обеспечить соответствующую компенсацию для высококлассного персонала. Поэтому служба управления человеческими ресурсами должна быть организована, профессионально подготовлена так, чтобы управлять процессами, которые позволили бы предприятиям индустрии гостеприимства найти себя в постоянно меняющейся среде бизнеса [2, с.34].

В западных источниках, касающихся индустрии гостеприимства, в последние два десятилетия появилось много статей, посвящённых изучению процессов, связанных с проблемами человеческих ресурсов, их деятельности, о состоянии их прав в настоящем и перспективах в будущем, но крайне мало было сказано о тех, кто занимается и контролирует эти процессы.

Следует отметить, что, к сожалению, гостиничный бизнес в большей степени нацелен на то, чтобы каждое их действие давало прибыли как можно в более короткий срок. Умбрайт утверждает, что индустрия гостеприимства вопрос управления человеческими ресурсами ставит на последнее место, а усилия индустрии были нацелены на извлечение непосредственных выгод и на операционные вопросы, связанные с рынком. Опрошенные им менеджеры трех отелей признали, что уделяли крайне мало внимания вопросам, связанным с отношениями с сотрудниками и разделением обязанностей персонала.

Природа управления человеческими ресурсами должна определить и эффективность бизнеса, и достижения отдельных его представителей. Нужно

учитывать и нематериальные выгоды, такие, как улучшение моральной атмосферы, удовлетворение результатами труда и др. На поведение и достижения сотрудников, также как и на достижения всей организации в целом в индустрии гостеприимства может оказывать влияние политика и эффективная деятельность, осуществляемая службой персонала.

Глава 2 Структура и функции службы управления персоналом гостевого дома «ЮГ»

2.1 Роль менеджера по подбору персонала

В последнее время управление персоналом приобретает особое значение, так как современные гостиничные предприятия, активно действующие в постоянно меняющейся среде, ориентированные на высокое качество услуг, **Управление персоналом** — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления.

Менеджер персонала, или HR-менеджер (от англ. human resources — человеческие ресурсы), — профессия сравнительно новая для России. Часть функций, которые выполняет «эйчар» (сленговое название HR-менеджера), перешла к нему от его советских предшественников — инспекторов по кадрам. Последние, как правило, вели кадровое делопроизводство и следили за соблюдением норм КЗоТа. Менеджер персонала делает то же самое, но это только малая часть его задач. Главная цель его деятельности — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и трудового потенциала со стратегией и целями компании. Перед ним стоит широкий круг задач.

Менеджер персонала осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию или увольнения.

Функциональная организационная схема менеджера по персоналу представлена на рис. 4.

Обязанности менеджера персонала:

- Наблюдение за рынком труда;
- Оперативный поиск и подбор нужных предприятию специалистов;
- Планирование потребности в кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу;

- Создание кадрового резерва;
- Создание системы мотивации труда.



Рис.4 Функциональная организационная схема менеджера по персоналу¹

HR-менеджер — создатель и главный блюститель корпоративной культуры. По сути, именно он формирует трудовой коллектив (групповые и личностные взаимоотношения, социально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность в конечных результатах труда).— Одной из самых важных обязанностей менеджера персонала является обучение кадров. Организация тренингов, обучающих семинаров, курсов повышения квалификации — это тоже забота HR-менеджера.

Предоставление консультативных услуг в области управления человеческими ресурсами руководителям всех рангов, подготовка отчетов по соответствующим вопросам.

Профессиональные качества менеджера персонала:

- составление профессиограммы на каждое рабочее место;
- владение навыками общения;
- обладание специальными социально-психологическими знаниями;

¹ Рисунок составлен автором

- знание трудового законодательства и организации делопроизводства (правила оформления документов приема, перевода увольнения; ведение документации по отпускам и т. д.)

2.2 Планирование персонала

Планирование персонала заключается в том, чтобы гостевой дом «ЮГ» в необходимое время имел в распоряжении требуемую рабочую силу соответствующего качества и количества.

Планирование содержит в себе следующие этапы:

- обнаружение потребности в персонале;
- поиск персонала;
- планирование использования (роль) персонала;
- планирование формирования (развития) персонала;
- планирование высвобождения персонала.

В гостевом доме размер спроса тяжело спрогнозировать и зачастую он неравномерно разделен, то и затраты на штат на основании характера оказания услуг в большинстве случаев занимают наибольший удельный вес в общих расходах гостиницы. В следствии этого ключевым показателем, необходимым для количественного определения потребности в персонале гостевого дома, является мониторинг объема оборота (прогнозируемая загруженность гостевого дома). Рассчитывая потребность в персонале учитывают:

- имеющееся резервирование(неделя, месяц, год);
- средний период пребывания;
- долю кратковременного бронирования (в %);
- определение тенденции в загрузке (сопоставление с прошлым годом);
- особые мероприятия (в рамках города, региона).

Что бы получить ожидаемые результаты в ходе планирования персонала гостевого дома следует знать:

- численность занятых комнат;
- среднюю продолжительность пребывания постояльцев;
- занятие комнат сверх имеющихся мест;
- принятые в гостевом доме стандарты (к примеру, какое количество времени необходимо горничной, чтобы убрать гостиничный номер, который освободили или в котором живет гость);
- фактическая работоспособность (например, горничной).

Все расчеты производят исходя из того, что в году 213 рабочих дней: из 365 вычитают 104 выходных дня, 10 дней больничных, 12 праздничных дней, 26 дней (средний отпуск в гостинице).

На основе указанной информации менеджер по персоналу может произвести планирование персонала (потребность в горничных для 50 комнат).

Исходя из дневной выработки одной горничной в 8 комнат и прогнозируемой занятости комнат в 80% в рассматриваемый период (год) отель нуждается ежедневно в 3 горничных, чтобы справиться с объемом работ.

С учетом того, что горничная находится в распоряжении отеля 213 дней в году, рассчитываем необходимое число человеко-дней в год и делим его на фактическое число рабочих дней горничной:

$$3 * 365 \text{ дней} = 1095 \text{ человеко-дней}, 1095 / 213 = 5,1$$

$$\text{или } 365 / 213 = 1,7; \quad 3 * 1,7 = 5,1$$

Для обслуживания гостей нашего гостевого дома нужно 5,1 горничных, чтобы справиться с неизменно высоким объемом работ.

Для подробного и более короткого периода (месяц или неделя) планирования делаются аналогичные расчеты. Для более простого расчета используется коэффициент 1,7. После того как произведен расчет, определяется точная месячная потребность в горничных. Для расчета расходов на штат для данного числа горничных в месяц учитывается:

- нынешняя заработная плата горничных;
- действующий в настоящий период договор о тарифах вознаграждения и/или рамки зарплаты в отеле;

- ожидаемое повышение тарифов;
- ожидаемую текучесть;
- запланированное увеличение зарплаты;
- дополнительные затраты на содержание персонала (социальное страхование, пенсионный фонд и т.д.).

Согласно данной схеме анализируется гостевой дом «ЮГ» и с учетом всех факторов влияния производится долгосрочное планирование персонала.

Долгосрочное планирование является базой для краткосрочного планирования персонала на текущий финансовый год.

В гостевом доме планирование использования персонала используется как правило, на короткий срок (примерно на 1-2 недели). В его основе лежат режим работы и служебное расписание (распорядок).

Оптимальное планирование занятости сотрудников представляет собой одну из важнейших задач менеджмента персонала. Необходимо постоянно перепроверять прогнозные расчеты и всегда искать новые пути гибкого использования штата, так как расходы на персонал в гостевом доме часто составляют до 50% оборота.

Подбор персонала. Когда разработан проект функционирования компании, составной частью которого является проект трудовых ресурсов, начинается время для выполнения важной работы менеджера подбора персонала. Сущность этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию заинтересовать оптимальны обученных сотрудников для дальнейшей их оценки и приема на работу.

Значимость данной функции менеджера явна. Вместе с тем в большинстве случаев сотрудника выбирают по интуиции, по совету знакомых людей, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам. Отсутствие апробированных способов подбора сотрудников приводит к подобной ситуации, когда менеджер считает чем какого-либо другого пусть лучше место пустует, чем будет занято неуместным работником. В данном смысле важно установить соответствует ли сотрудник занимаемой

должности, то есть четко обозначить виды работ, функции и под них выбрать людей, имеющих подходящую квалификацию. Данная работа будет действенной лишь только в том случае, если она основывается на верной оценке наличия у претендентов всех качеств, важных и необходимых для определенного вида работы.

Дабы начать действенный поиск кандидата, менеджер по кадрам для определенного работника оформляет список требований. В последствии нужно выявить так называемые «слепые заявления», которые остались от прежних внешних конкурсов – отборов. В случае если эти заявления интересны для отеля, но раньше не было соответственной свободной должности, то устанавливается контакт с претендентом. Кроме того, рассматривается резерв на выдвижение, имеющийся у дочерних гостиничных компаний. В случае если эти мероприятия не приносят желаемого итога, то предпринимаются надлежащие действия:

- контакт с районной биржей труда;
- контакт с особой телефонной службой;
- контакт с «ZINOGA» (Центральное агентство гостиниц и ресторанов);
- контакт с институтами (специальные средние учебные заведения по гостиничному хозяйству, академии, ВУЗы);
- контакт с консультацией по кадрам;
- объявление о приеме на работу.

Первые четыре метода характеризуются сравнительно низкими издержками (почтово – телеграфные затраты, телефон). Издержки на частное посредничество в поиске персонала и частные консультации по кадрам в зависимости от квалификации разыскиваемой должности имеют все шансы составлять от 10% до 30% годовой зарплаты вновь приобретенного работника. Затраты на объявления считаются более дорогостоящими: они включают в себя затраты за предложение и услуги уполномоченного маркетингового агентства, затраты на краткосрочное оформление объявления.

Нередко объявления располагают в предназначенных специализированных печатных изданиях или же журналах. Принимаются в расчет также большие и региональные ежедневные печатные издания.

Понятно, что затраты возможно сделать ниже благодаря работам, производимым личными силами, но нужно принимать во внимание то, что сейчас объявления привлекающие внимание потенциальных клиентов, должны выглядеть стильно и быть оформлены с профессионализмом.

Объявления о вакантных должностях должны содержать следующую информацию:

- информацию об отеле (название, местоположение, размер, категория);
- информацию о вакансии (вид и объем работ, обязанности, возможности развития);
- формулировку требований к кандидату (квалификация, возраст, личные качества);
- особенности предлагаемой работы в отеле (например, рабочее время, порядок выплаты зарплаты и т.д.).

Особое значение должно придаваться четкому описанию желаемой квалификации кандидата, потому что она, а не количество поступающих заявлений считается решающим фактором. В случае если сведения о кандидате будут содержать ряд общих слов, то процесс выбора персонала станет сложен.

Поэтому, интуитивные методы подбора персонала неприемлемы для формировании трудовых коллективов рыночного типа. Подбор персонала должен проводиться на жесткой плановой основе. В процессе планирования трудовых ресурсов определяют наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатывают способы их дальнейшего развития. Для подбора сотрудников правильней всего использовать внутренний и внешний рынки рабочей силы.

Оценка персонала. Проведена компания по привлечению сотрудников. По данным заявлениям нужно дать оценку кандидатам, то есть квалифицировать, какой кандидат лучше всего подходит на данную должность.

Руководству отеля надо помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор персонала, которые могли бы реализовать стратегию отеля, а также за то, чтобы работники хорошо чувствовали себя на работе и она отвечала бы их возможностям и способностям [12, с.307].

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и собственных качеств личности, требованиям должности или рабочего места.

Способы оценки персонала возможно объединить в три главные группы:

- прогностический способ. Используют анкетные данные, письменные, устные характеристики, отзывы начальника и сослуживцев по работе, беседы тесты по психологии;
- практический способ. Годится ли работник к выполнению своих обязанностей, на основе практики. Для этого применяют технику пробных перемещений;
- имитационный способ. Кандидату предлагается решить определенную задачу.

В результате проводится экспертная оценка деловых качеств и свойств личности кандидата.

В каждом случае критерии будут зависеть от качества и содержания выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано или профессиональным, или личным качествам. Целесообразно применять технику пробных перемещений, с помощью которой определяется уровень эффективности труда кандидата. Задача получить информацию об эффективности выполнения кандидатом будущих обязанностей. Самую большую сложность тут составляет процедура получения от экспертов объективных оценок.

Оценивая количество труда определяется время, объем, интенсивность, результативность труда. Оценивая качество труда устанавливается качество продукта (его соответствие нормам), доля ошибок в работе и т.п. Анализируя отношение к работе оценивается адаптация сотрудника к различным

ситуациям, его инициативность, возможность выдерживать большие нагрузки и.т.п.

Оценивая тщательность в работе учитывается отношение к средствам производства, их использование (оптимальность использования), уровень материальных затрат на работе и др.

При оценке готовности к сотрудничеству, берется во внимание участие в решении общих задач, отношение в коллективе, умение принимать участие в коллективной работе, реакцию на замечания со стороны, иные личные качества.

Данные составляют основу базу оценки сотрудника. Бальная оценка позволяет квалифицировать, какие критерии присутствуют у работников.

Прием на работу. Проведена оценка и наконец, из большинства кандидатов выявлен один, получивший высшую оценку и согласие начальника быть принятым на работу в гостиницу.

Договор заключается не сразу, а после подготовки работника к приему на работу.

Новому работнику выделяют визитные карточки, ключи от шкафчика для гардероба, информируют, а также предоставляют контрольный лист учета всех необходимых процедур.

Заключая трудовой договор работнику объявляется под роспись должностная инструкция. **Должностная инструкция** – организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника предприятия индустрии гостевого бизнеса при осуществлении им деятельности в определенной должности.

Она оформляется по каждой должностной единице, значащейся в штатном расписании отеля. Должностная инструкция представляет собой детализированное описание действий сотрудника при выполнении им работы.

Значимость ее состоит в том, что она имеет силу юридического документа. Известно большое количество случаев, когда служащие, уволенные с работы за конкретные нарушения и упущения в работе, обжаловали действия

администрации в судах, со ссылкой на то, что они не были официально предупреждены о круге их должностных обязательств. В должностной инструкции перечисляются специфические требования к квалификации, знаниям и умениям, необходимым для выполнения работы.

На нее ориентируются при определении качества выполнения служащими работы. Подписи сотрудников гостевого дома на контрольном экземпляре должностной инструкции на каждой странице необходимы. Хранится данный экземпляр в службе (структурном подразделении) по кадрам. В основу разработки должностных инструкций берутся квалификационные характеристики (требования) по должностям служащих, одобренные Министерством труда и социального развития РФ, и являющиеся общими для всех отраслей экономики (приложение).

2.3 Политика гостевого дома относительно приема на работу новых сотрудников

Если в гостевом доме появляется свободная вакансия, менеджер сообщает это своим работникам, а уже после ведется внешний поиск кандидата. Руководитель в первую очередь стремиться, что бы его работники росли по служебной лестнице. Когда приняли нового работника с ним проводят ориентацию и обучение. Только после этого он может приступить к своей работе.

Ориентация - это детальный рассказ о гостевом доме. Первый день - экскурсия по гостевому дому и территории. Показывают, что предоставляется нашим постояльцам. Работники гостевого дома не пользуются теми услугами, что постояльцы, но знать об их работе новые работники обязаны. Менеджер проводит рассказ о структуре работы гостевого дома, знакомит с правилами техники безопасности, противопожарной безопасности, изучение Положения о персонале и правил трудового распорядка. Как влиться в механизм, не нарушив ритма его работы? Для этого ориентационные программы и необходимы, чтобы

преодолеть эти трудности. Большая часть ориентации - это изучение Положения о персонале, регламентирующего существующие в гостевом доме правила. Работники обязаны их знать и понимать, дабы в будущем не нарушать. Следуя всему, что там написано, работник избежит ошибок и нарушений дисциплины.

Менеджер это демонстрирует, приводит примеры, убеждает новых работников, что для успешной и спокойной работы необходимо следовать этому документу. В конце разговора менеджер задает вопросы, что бы понять достаточно ли хорошо новые работники его поняли. Работники в свою очередь дают расписку, что ознакомились с Положением и обязуются его исполнять. Новым работникам рассказывают о структуре работы гостевого дома, Иногда руководитель лично приветствует новых работников, и им всегда это очень приятно.

Методы приема на работу. Залог успеха благоприятной работы гостиничного бизнеса – это в первую очередь люди которые в нем работают. Утверждение верно лишь при условии, что свои прямые обязанности они выполняют качественно и в срок, постояльцы довольны предлагаемыми услугами, а коллектив, состоящий из людей разного возраста, образования, характера, трудится как единственный, четко отлаженный механизм. В чем и заключается главная задача менеджера по персоналу отеля.

Существуют методы эффективного отбора персонала, которой пользуется в своей работе менеджер по персоналу. Процедура найма, как правило состоит из нескольких этапов, которые нужно пройти соискателям. Эта система дает уйти от ошибок при выборе «не того» человека, понизить численность служащих, не проходящих испытательный срок, минимизировать риск появления конфликтных ситуаций в службе и т.д. На каждом этапе часть кандидатов исключается, или они сами не отказываются, принимая иные предложения.

Первый этап – предварительный разговор телефону, в случае если работник отдела персонала пользуется СМИ при розыске кандидатов и

обзванивает их самостоятельно.

Второй этап – интервью при личной встрече, когда кандидат заполняет нужные разработанные и одобренные ранее бумаги (анкеты, бланки исследований - тестов и пр.).

Третий этап – разговор с руководителем. Составляется портрет потенциального кандидата, по которому работнику было бы проще обнаружить именного «того», кто необходим. Состоит портрет из профессиональных требований, прописанных в должностной инструкции, личностных требований (пол, возраст, опыт работы, внешность, образование и т.п.), предполагаемого компенсационного пакета (заработная плата, график работы, вероятность продвижения по служебной лестнице). В практике гостевого дома «ЮГ» как правило применяются следующие способы отбора сотрудников:

- предварительная отборочная беседа;
- заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты;
- беседа (собеседование/интервью);
- тесты;
- рекомендации.

Предварительная отборочная беседа. На данной ступени отбора используются некоторые общие критерии. Выясняется образование кандидата, оценивается его внешний вид и личные качества.

Заполняется бланк заявления и автобиографическая анкета. На данной ступени заполняют бланк заявления и анкету. Численность пунктов в анкете должно быть минимальным, в обязательном порядке запрашиваться информация, в которой говорится о профессиональном уровне кандидата. Вопросы могут касаться предыдущей работы, образованию, увлечениям.

Интервью (собеседование). На нынешний день практикуется проведение всевозможных типов собеседований. Охарактеризую кратко основные из них.

Биографическое собеседование основывается на фактах из жизни кандидата, прошлого опыта.

Ситуационное собеседование основывается на том что, кандидату

предлагается решить одну (несколько) задач (практических ситуаций).

Структурированное собеседование считается распространенным средством оценки вероятных претендентов. Главным в определении этого собеседования считается слово «структурированное», что значит наличие у менеджера подготовленного перечня вопросов, позволяющих протестировать степень развития у кандидата более весомых для предоставленной должности компетенций.

Тесты по найму. Временами при подборе персонала существует надобность применить тесты для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, расценить его возможности, а еще профессиональные познания и способности. Они дают возможность сравнивать претендентов между собой.

Проверка рекомендаций и послужного списка. В тех случаях, когда кандидат получает отзыв для передачи по месту запроса лично, объективность оценки не может быть гарантирована, многие начальники не желают писать свое настоящее мнение о сотруднике, который это имеет возможность прочесть. Поэтому менеджеры по персоналу чаще практикуют особые запросы, в которых прежнего работодателя просят расценить кандидата по конкретному списку качеств.

Приведенные выше основные способы отбора персонала для гостевого дома считаются одним из ключевых элементов действенного подбора персонала гостевого дома «ЮГ».

Соблюдение данных способов позволяет руководителю гостевого дома решать главные цели:

- соотношение предоставляемых гостиничных предложений требованиям стандартов при общем понижении расходов и оптимизации персонала;
- увеличение производительности и эффективности труда гостиничного персонала;
- создание благоприятной атмосферы и формирование целостности

взглядов персонала на задачи гостиничного бизнеса.

Значение квалифицированного персонала. Без квалифицированного обслуживающего персонала отель мертв, как бы ни был великолепен его интерьер. Можно устроить туриста в безупречно прибранном роскошном номере, но если при этом его не надлежаще обслужить, он более сюда не придет и своим знакомым ехать, сюда не порекомендует. Вследствие этого известный лозунг «Кадры решают все» можно именовать лозунгом гостиничного бизнеса. Хорошим отелем обычно слывет тот, где сплоченный персонал, объединенный одной задачей - угодить постояльцу. Потому что если гостю, предоставят радушный прием, чистоту в номере, изысканную еду, но невнимательно и грубо обслужат в баре, то грош цена всем предшествующим усилиям персонала - постоялец уедет недовольным. Поэтому к подбору служащих в отелях относятся очень внимательно.

Более престижная и высокооплачиваемая работа связана с приемом и сервисом обслуживания постояльцев отелей. В гостевом доме «ЮГ» это - менеджеры по приему постояльцев гостиницы. Эти работники – лицо гостевого дома, и от их поведения зависят первые эмоции и впечатления постояльца о пребывании. Важным условием для кандидата на место сотрудника менеджера по приему является свободное владение зарубежными языками, ведущий - английский язык.

Всем работникам надо помнить, что принцип «Клиент всегда прав» не в их пользу. И обслуживать постояльца надо с таким «запасом», дабы он, будучи в плохом настроении, не сумел бы ни к чему придраться. Лишь при этом условии возможно удержаться в данном бизнесе. В гостевом доме нередко ведутся тренинги с тренинг - менеджером о том, как уходить от конфликтных ситуаций, как оставаться доброжелательным в течение всего рабочего дня. Так как наиболее частая жалоба в отелях - недоброжелательный персонал. Перед тем, как трудоустроиваться в гостиницу, нужно задать себе вопрос: смогу ли я работать по принципу «Чего изволите?», есть ли у меня неизменная готовность быть заботливым и внимательным ко всем пожеланиям гостя? Как правило, при

приеме на работу буквально все показывают горячее желание поступать как раз именно так. Но когда доходит до дела, откуда-то берется мрачность, утомление, возмущение, которое постояльцы довольно четко улавливают.

В гостевом доме расписаны конкретные стандарты поведения для работников - как они обязаны выглядеть, беседовать с постояльцами, производить телефонные переговоры. К внешнему виду обслуживающего персонала предъявляются достаточно жесткие требования. Не должно быть лишних украшений, тяжелых сережек, джинсов, кожи, мини-юбок, неопрятной прически. Горничные несколько раз в день меняют форму, дабы всегда быть чистыми и опрятными.

Стойка у входа в гостиницу, где принимают гостей, должна радовать глаз, в следствие этого сюда стараются брать привлекательных молодых женщин. Однако в законодательстве нет ограничений по возрасту для гостиничного персонала, и у ответственного работника есть все шансы проработать «лицом гостевого дома» до пенсии. Для многих женщин их должность служит стимулом к тому, дабы выглядеть молодо и быть в форме, несмотря на возраст.

С мужским персоналом спокойнее в ночное время, в случае конфликтных ситуаций.

В гостевой дом постоянно требуются горничные. Основная масса женщин думают, что ни чего сложного этой профессии нет - наводить порядок все могут. Впрочем, убрав за смену с десятков двухкомнатных номеров так, чтобы там не осталось ни пылинки, ни соринки, они начинают относиться к бытовому труду как к легкой разминке. Не случайно в горничные стараются не брать женщин старше 45 лет, да и из них редко кто задерживается на долго. Новенькие, как правило, не поспевают за своими сослуживцами, затрачивая на уборку более длительное время. Данная тяжелая неквалифицированная работа оплачивается не очень высоко. Тут немного спасают чаевые, которые постояльцы временами оставляют в номере при отъезде.

Знания зарубежного языка от горничных в гостевом доме не требуется. Но практика подсказывает, что минимальное знание иностранного языка для

общения с клиентами все же нужен.

Чем выше текучка сотрудников, тем больше выкинутых на ветер средств. В следствие это руководство гостевого дома заинтересовано в удержании собственных служащих. Впрочем, случаются ситуации, когда сотрудников приходится увольнять, и связано это опять-таки в первую очередь с имиджем гостевого дома. К примеру, быстро пресекаются попытки вымогательства персоналом «чаевых». Велик соблазн для горничных прихватить какую-нибудь вещь из номера. Впрочем иностранцы очень не любят, когда хозяйничают в их номере, и за кусочек шоколадки или же апельсин легко можно поплатиться рабочим местом.

2.4 Развитие и обеспечение персонала

Еще вчера задачами менеджмента персонала в отелях считались зачисление служащих на работу, управление ими и их увольнение. Это было связано с тем, собственно что в гостиницы приходили, в основном, квалифицированные работники, которые рвались получить работу в отеле с известным наименованием. В последние годы запросы к работе персонала в отелях видоизменилось коренным образом.

Для компаний гостиничного бизнеса стало трудным отыскивать и удерживать мотивированных и образованных служащих. По причине тяжелого финансового положения руководство отеля должно было поменять взгляды на размер работы отдельных лиц, высокую производительность, иерархию и предложить свежее разделение задач, свежие модели работы для нового поколения служащих.

Трудовым договором предусмотрены не только права и обязанности сотрудника, но и внимание ответственность за служащих со стороны работодателя. Развитие и обеспечение персонала должно выполнять задачу □ адаптировать и сформировать работника к среде гостиничного бизнеса, достичь повышения квалификации работников.

Общее понятие обеспечения персонала это дополнительная социальная и материальная помощь, которую делает гостевой дом за качественную работу.

Основные примеры обеспечения персонала:

- Питание;
- Забота о здоровье;
- Жилье;
- Подарки на день рождения и юбилеи;
- Ссуды;
- Служебный транспорт;
- Парковка.

Обеспечение персонала так же включает в себя все платежи, которые владелец гостевого дома выделяет своему работнику помимо заработной платы. Мотивированные и квалифицированные работники имеют большую экономическую ценность для гостевого дома. Последовательное развитие персонала несет в будущем выполнение работниками более высоких требований. Так же развитие персонала несет характер внутри гостиничных инвестиций.

Руководитель гостевого дома наряду с организованной системой подбора квалифицированных сотрудников способных привести гостевой дом к процветанию, должен заботиться о своих сотрудниках , создавая благоприятные и комфортные условия труда, что позитивно скажется на итогах работы.

Однако первостепенной задачей формирования штата является, подбор сотрудников. Будущая работа гостевого дома во много зависит от того насколько грамотно проведена данная работа.

Глава 3 Разработки и рекомендации по совершенствованию мотивационной системы в гостевом доме «ЮГ»

Гостевой дом «ЮГ» (рис. 5) расположен в Туапсинском районе, в центре курортного поселка Небуг, по адресу ул. Приморская д.6. Просторная территория представляет собой два четырехэтажных здания. Всего 300 метров и вы на берегу Черного моря, одного из лучших пляжей Туапсинского района. Гостевой дом «ЮГ» отвечает требованиям современного туриста. К услугам гостей предлагается 50 комфортабельных номеров, бассейн оснащенный шезлонгами и зонтами, детская игровая зона, самостоятельная кухня, для желающих приготовить шашлык имеются мангалы и столы для общего пользования. Так же на территории имеется свободная автостоянка.

Здесь есть все, как для спокойного отдыха. Атмосфера комфорта, безупречное и внимательное обслуживание – отличительные черты этого гостевого дома.



Рис 5. Гостевой дом «ЮГ»²

² Рисунок составлен автором

Количество мест:

- Одноместные - 18;
- Двухместные - 12;
- Улучшенные - 12;
- Полу-люкс - 4;
- Люкс - 4.

Все номера оборудованы телевизором, телефоном с выходом на междугородную и международную связь, доступом в Интернет, мини-баром со стандартным ассортиментом, феном, санузлом с душевой кабиной. В распоряжении гостей также следующие услуги: сейф, прачечная, заказ такси, бильярд.

3.1 Система мотивации и стимулирования персонала в гостевом доме «ЮГ»

Основные принципы стимулирования трудовой деятельности гостевого дома «ЮГ»:

- Человеческие мотивы всегда индивидуальны;
- Мотивация не ограничивается одним фактором.

Мотивы - это комплекс. В современном менеджменте принято определять по меньшей мере, три или четыре основных мотивирующих факторов.

Мотивы, потребности, ценности могут быть изменены. Изменения могут происходить как в развитие личности, так и под влиянием внешних условий.

Система мотивации в гостевом доме «ЮГ», как и во многих других сервисных организациях, состоит из административных, экономических и социальных методов.

Эта система стимулов характеризует систему управления организации с высоким уровнем развития. В то же время, необходимо учитывать, что параллельно с процессом интеграции направлений деятельности в гостевом доме «ЮГ» потребует существенного пересмотра ряда внутренних

нормативных актов и руководящих документов.

Важно отметить, что создание и трансформация системы стимулирования на предприятии представляет собой процесс, распределенный во времени. В частности табл.1. представляет анализ элементов системы стимулирования в гостевом доме «Юг».

Представленные в табл.1 анализ введения в гостевой дом «Юг» элементов системы стимулирования указывает на систематическую и постоянную работу по развитию системы и повышению мотивации персонала

Таблица 1

Анализ элементов системы стимулирования гостевого дома «ЮГ»³

Элемент стимулирования	2012	2013	2014	2015
Общие условия труда				
Гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск 28 дней через 6 мес., пособия, фонды) всем сотрудникам	+	-	+	+
Безопасность, охрана труда и здоровья (медицинская страховка)	+	+	+	+
Организация питания	+	+	+	+
Поздравления и подарки	+	+	+	+
Имидж, культура организации				
Миссия, система общих для организации и персонала ценностных ориентации, логотип, форма сотрудников	+	+	+	+
Корпоративные мероприятия, праздники	+	+	+	+
Информирование работников				
Регулярное информирование о делах, принимаемых решениях, о своих возможных правах	-	+	-	+
Доступность общих положений, инструкций	-	+	—	+
Системы стимулирования и материальные поощрения, бонусы, доплаты, компенсации	+	+	+	+

³ Таблица составлена автором

Продолжение таблицы 1

Оценка труда работников	-	-	+	+
Развитие кадров: адаптация, обучение сотрудников, повышение квалификации	+	+	+	+
Организация рабочего места: расположение, оснащение всем необходимым для работы	+	+	+	+
Систематический контроль удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин текучести кадров	-	-	+	+

С точки зрения классификации потребностей согласно А. Маслоу, средний персональный рейтинг важности для работников гостевом доме «Юг» отдельных групп мотивов (в% от максимального уровня 100% для каждой группы) следующим образом :

- физиологические потребности - 80%;
- потребность в безопасности - 90%;
- потребность в принадлежности к социальной группе - 30%;
- необходимость уважения (самоуважение, успех, статус) - 40%;
- потребность в самовыражении - 50% (распространена среди топ-менеджеров)

В гостинице сложилась довольно активная система стимулирования персонала и начальник всеми силами старается сохранять это стабильным. В первую очередь это связано с тем что, в гостевом доме работает много женщин и этот принцип основной для стимуляции их к эффективному труду.

Принцип стабильности используется в мероприятиях по повышению уровня материального стимулирования, а так же формируется система корпоративной социальной гарантии.

Ведущим стимулом в работе в возрасте от 18 до 40 лет является зарплата и это не для кого ни секрет. Именно поэтому материальные потребности в первую очередь связаны с возрастной структурой штата.

Кроме материальных методов мотивации в гостевом доме «ЮГ», особое внимание уделяется повышению квалификации штата(различные формы обучения, переобучения). Цель различных форм подготовки штата гостевого дома «ЮГ»:

- Изучение зарубежных языков;
- Максимальная занятость штата;
- Переподготовка(повышение квалификации штата);
- Повышение конкурентоспособности.

Менеджер по персоналу отвечает за планирование и эффективное обучение штата работников гостиницы.

Рост затрат гостевого дома на стимулирование персонала не может продолжаться долго, в силу принципа эффективности. Нужно определить направления повышения мотивации штата с низкой ресурсоемкостью. В гостевом доме «ЮГ» такими направлениями могут быть:

- Карьерный рост;
- Психологическая уверенность;
- Доступность информации о делах гостевого дома.

3.2 Индивидуальные планы развития персонала

Индивидуальный план развития становится важным событием в развитии системы мотивации на предприятии.

В зависимости от целей и задач, есть некоторые хорошо установленные и принятые во всем мире формы и методы обучения. Наиболее распространенными являются:

- Обучение при приеме на работу менеджеров и специалистов, которые впервые приняты на работу, проведенных с целью изучения специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии, социально-бытовых условий, охраны труда, экологическим требованиям. Обучение в сфере занятости проводят, как правило, после

регистрации документов для приема на работу. Продолжительность 7-14 дней. Успешное завершение начального обучения обеспечивает доступ к работе по определенной должности или профессии в соответствии с действующими процедурами в гостевом доме.

- Ежегодное обучение руководителей и специалистов, чтобы ознакомить их с новым оборудованием и передовыми технологиями, эффективных методов контроля и анализа производства, инноваций в производстве, так и в области управления человеческими ресурсами. Ежегодное обучение организовано в виде нескольких программ, продолжительность обучения составляет 1-3 дней

- Переподготовка - это обновление теоретических и практических знаний и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно растущими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностей развития производства. Может быть организована в течение всей трудовой жизни работников, как это требуется в соответствии с установленными для каждой категории лиц.

Она включает в себя следующие виды обучения:

- Краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по конкретным аспектам производства. Произведенный в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центров, и на основном месте работы руководителей и специалистов (заканчивается экзаменом, зачетом или защитой реферата).

- Тематические семинары (от 72 до 100 часов) о научно-технических, технологических, социально-экономических и других проблемах предприятия. Обучение проводится, как правило, учебными заведениями повышения квалификации.

- Долгосрочные (более 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других вопросов профессиональной деятельности

- Обучение (стажировка) - форма обучения, в ходе которой фиксируется на практике профессиональных знаний и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Также проводится для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организационных навыков для выполнения обязанностей или занимать более высокие позиции. Стажировка может быть как отдельный блок дополнительного профессионального образования, а также один из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовки руководителя или специалиста.

- Профессиональная переподготовка сосредоточены на получении руководителей и персонала дополнительных знаний и навыков в области образовательных программ, обеспечивая изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологий, необходимых для выполнения новых видов профессиональной деятельности. По результатам профессиональной переподготовки руководителей и специалистов получить диплом или свидетельство государственного образца, удостоверяющего право (квалификации) осуществлять профессиональную деятельность в определенной области.

Переподготовка руководителей и специалистов осуществляется для получения второго образования для новой профессии или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования. Соответственно осуществляется в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования. Руководители и специалисты прошедшие обучение, получают государственный диплом установленного образца. Должностной и профессиональный рост - ключевой мотив в деятельности большинства работников. Отсутствие возможности роста часто приводит к снижению трудовой деятельности работников и ухудшению деятельности предприятия. Хорошо известно, что когда-то полученного профессионального обучения не достаточно, чтобы выполнить определенную работу или определенные функции на рабочем месте. Для большинства профессий необходима переподготовка (повышение квалификации)

включающее:

- приобретения новых специальных знаний и навыков;
- применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;

- укрепление и расширение квалификации;
- повышение количественной и качественной работы;
- адаптация к изменившимся условиям производственного процесса

Существуют следующие виды обучения:

- обучение на основе уже полученных знаний с целью устранения пробелов в знаниях и навыки, возникающие в результате некачественного обучения или на отдельных этапах обучения;

- обучение на основе расширения, целью которого является получение дополнительных профессиональных навыков;

- разработка адаптивных навыков служит средством адаптации к изменяющимся требованиям для конкретных рабочих мест;

- повышение квалификации с отрывом от производства осуществляется самими сотрудниками. Работодатель может влиять на этот процесс различными способами: рекомендации по проведению определенных мероприятий, оказание помощи во время экзаменов, полное или частичное спонсорство обучения;

- обучение без отрыва от производства, осуществляется чаще всего в виде - чтение методической литературы, подпиской на профессиональной литературы, посещение выставок и ярмарок, посещение курсов, семинаров.

В современном понимании программа формируется на основе разработки индивидуальных планов развития персонала.

3.3 Предложения по совершенствованию системы повышения мотивации персонала и их эффективность

На основе исследования гостевого дома «ЮГ» можно дать следующие

рекомендации по совершенствованию системы мотивации:

1. Участие основного персонала в процессе разработки и принятия управленческих решений в нескольких областях:

- в текущей деятельности по планированию гостиницы;
- разработка решений по улучшению качества и конкурентоспособности услуг, предоставляемых отелем;
- в процессе разработки и корректировки величины нормативных показателей, влияющих на уровень коэффициента участия в работе.

Механизм такого участия важно организовать путем создания постоянных коллегиальных органов (например, создание Комитета качества и группы развития бизнеса). Эта мера направлена на исследование стремления большинства работников к карьерному росту. Наиболее активное участие членов штата в коллективных органах, даст им дополнительный статус среди работников, где формальные возможности для карьерного роста ограничены, а компании - повысить лояльность персонала и дополнительных творческих идей для развития бизнеса отеля ,

2. В работе для создания коллегиальных органов, предлагается использовать принцип информационной открытости и систему показателей, отражающих основные параметры деятельности гостиницы. Это позволит устранить де мотивирующий фактор - отсутствие информации у персонала о событиях в области управления гостевого дома «ЮГ»

3. Внедрение системы мониторинга социально-психологического климата в коллективе. Через каждые 6 месяцев HR-менеджер должен провести исследование, выявляющие следующую информацию:

- уровень удовлетворенности сотрудников содержанием работы;
- материальное удовлетворение работников;
- мотивационная динамика основных сотрудников;
- уровень конфликта и сотрудничества в штате.

Эта мера направлена на своевременную диагностику изменений в ситуации в отношении ведущих мотивов работы штата. Полученная

информация необходима для постоянного совершенствования систем стимулирования и управления карьерой сотрудников.

Представлен комплекс мер по повышению мотивации труда работников в гостевом доме «ЮГ» позволяющий в полной мере использовать основную выявленную мотивацию сотрудников и создать комфортный социально-психологический климат в коллективе, и, таким образом, обеспечить рост производительности труда и степень удовлетворенности сотрудников процессом труда.

Важно отметить, что все предлагаемые меры, в отличие от практики, используемой в управлении гостевым домом «ЮГ» не требуют прямых затрат финансовых ресурсов. Однако, учитывая, что любые организационные изменения изначально связаны с издержками опосредованного характера - отвлечение сотрудников от исполнения прямых обязанностей - необходимо оценить экономические выгоды, которые будут предоставлены в ходе реализации предлагаемого решения.

Заключение

Сказанное позволяет сделать вывод о том, что успешное функционирование гостиничной организации полностью зависит от людей, которые в ней работают.

Сотрудники являются основным звеном в гостиничном бизнесе. Каждый работник оказывает влияние на атмосферу работы всех сотрудников, и может создать условия, при которых климат гостеприимства возникает или исчезает.

Работа с персоналом – обязанность менеджера по персоналу, чьи функциональные обязанности включают в себя:

- поиск и наем персонала;
- подготовка и переподготовка кадров;
- регулирование трудовых отношений;
- кадровое планирование;
- заработная плата и условия труда.

Таким образом, становится ясна роль менеджера по персоналу. То есть, отбор сотрудников является одним из приоритетов формирования трудового коллектива, и, следовательно, насколько хорошо проведена работа, зависит будущее предприятия.

Один из самых известных представителей гостиничного бизнеса всех времен и народов считается, Элсворт Статлер. Ему принадлежат следующие слова. ««Принимайте на работу только добропорядочных людей, чистосердечных и обходительных, которые часто и охотно улыбаются... Если нужно убрать помещения, уберите их. Сделайте это и не протестуйте. Избавляйтесь от ворчунов, от людей, которые не умеют скрывать свое плохое настроение, и от людей, которые ведут себя так, будто каждый день находятся под бременем постоянных забот и испытывают за это неудобства. Вы не сможете найти для них подходящую работу. Избавляйтесь от них. Пусть их берет на работу кто-нибудь другой, а вы возьмете себе того, кого сможете научить» [26, с.327].

Практически каждое предприятие так или иначе, сталкивается с вопросом стимулирования труда работников, поэтому вопрос о различных методах систем стимулирования труда сотрудников всегда актуальна.

Стимул прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой занятости, которые влияют на поведение человека на рабочем месте, материальной мотивации персонала. Тем не менее, она несет нематериальную нагрузку, что позволяет работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулы могут быть материальными или нематериальными.

Основными элементами стимулирования персонала в гостевом доме «Юг»:

- Гарантии в соответствии с трудовым кодексом;
- Медицинская страховка;
- Премии, надбавки, премии на конец года;
- Профессиональное развитие.

Эта система стимулов характеризует систему управления организации в порядке, установленном и с высоким уровнем развития.

Таким образом, можно сделать следующие выводы о том, что работа предприятий индустрии гостеприимства было экономически выгодно:

1. Люди наш самый важный ресурс. Управление человеческими ресурсами основная функция гостиничного бизнеса. Политика организации меняется от технократического подхода к определению будущих потребностей людей и развитие их потенциала.

2. Выбор работников это вложение инвестиций, которые следует планировать и эффективно использовать. Менеджер должен выбрать из числа таких заявителей работника, который сможет достичь желаемого результата.

3. Отель требует высококвалифицированного персонала. Производительность труда не должна быть уменьшаться наоборот, постоянно увеличиваться.

4. Важной функции менеджера по персоналу □ организация обучения при приеме на работу. Цель состоит в том, чтобы как можно скорее

адаптировать человека к условиям работы в отеле, чтобы создать условия для максимальной отдачи работника

5. Организационная структура предприятия определяет не только экономическую эффективность, но и моральное удовлетворение и работы персонала.

6. Система стимулирования отеля состоит из административных, экономических и социальных методов.

На основании вышеизложенного можно дать **рекомендовать направления совершенствования системы мотивации:**

1) **Участие основного персонала в процессе разработки и принятия управленческих решений в нескольких областях:** в текущей деятельности по планированию гостиницы; разработка решений по улучшению качества и конкурентоспособности услуг, предоставляемых отелем; в процессе разработки и корректировки величины нормативных показателей, влияющих на уровень коэффициента участия в работе.

2) В работе для создания коллегиальных органов, предлагается использовать принцип информационной открытости и систему показателей, отражающих основные параметры деятельности гостиницы, что позволит устранить де мотивирующий фактор - отсутствие информации у персонала о событиях в области управления гостевого дома «ЮГ»

3) **Внедрение системы мониторинга социально-психологического климата в коллективе.** Через каждые 6 месяцев HR-менеджер должен провести исследование, выявляющие следующую информацию: уровень удовлетворенности сотрудников содержанием работы; материальное удовлетворение работников; мотивационная динамика основных сотрудников; уровень конфликта и сотрудничества в штате.

Но следует отметить, что не существует идеальной и единой модели управления персоналом, так как желания, потребности и предпочтения сотрудников постоянно меняется, поэтому стимулы в «ЮГ», как и в любом другом отеле, нуждается в постоянном пересмотре.

Список использованной литературы

1. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично - ресторанном бизнесе. – М.: Москва, 2011 – 389с.
2. Байжанова Г.К. Управление человеческими ресурсами. - М.: Москва, 2011 – 276с.
3. Барри Г., Колман Р. 525 способов стать лучшим менеджером / Пер. С англ. С. Кондратенко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2013 – 288с.
4. Биржаков М.Б. Введение в туризм. – СПб.: Издательский Торговый Дом «Герда», 2013 – 192с.
5. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. Пер. с англ. -М.: Аспект - Пресс, 2011– 342с.
6. Васильев А.П., Потрубач В.Л. Современные методы оценки результативности труда. – М.: Москва, 2011 – 134с.
7. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес / Серия «учебники, учеб. пособия». – Ростов н/Д.: Феникс, 2014 – 352с.
8. Волков Ю.Ф. Законодательные основы гостиничного сервиса / Серия «учебники, учеб. пособия». – Ростов н/Д.: Феникс, 2012 – 320с.
9. Волков Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания / Серия «учебники, учеб. пособия». – Ростов н/Д.: Феникс, 2011 – 384с.
10. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса / Серия «учебники, учеб. пособия». – Ростов н/Д.: Феникс, 2013– 384с.
11. Дедусенко Е.А. Основы управления гостиничным предприятием. РЭУ им. Плеханова. – М.: Москва, 2008, в соавторстве. – 250с.
12. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2011 – 368с.
13. Кибанов А.Я. - Управление персоналом организации. - М.: Москва 2011 – 158с.
14. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: учеб. для вузов / Пер. С англ. Под ред. Ноздревой Р.Б. – М.: ЮНИТИ,

2010 – 787с.

15. Линн Ван Дер Ваген. Гостиничный бизнес. Серия «учеб. пособие», Ростов н/Д.: Феникс, 2011 – 416с.

16. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учеб. для проф. Образования / Под ред. канд. пед. наук Лапина А.Ю. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2012 – 208с.

17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ.- М.: «Дело ЛТД», 2010 – 213с.

18. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели и рестораны). – М.: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2012 – 207с.

19. Сенин В.С., Хорошилов А.В., Кленова О.В. Основы квалификационных требований к некоторым профессиям и должностям работников гостинично - туристического комплекса. - М.: Издательский центр «Академия», 2012 – 367с.

20. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе :учеб. пособие. - М.: Юристъ, 2013 – 179с.

21. Справочник кадрового работника. Образцы должностных инструкций . - М.: Приор, 2012 – 305с.

22. Туризм и гостиничное хозяйство: учеб. / Под ред. Проф., д.э.н. Чудновского А.Д. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2011 – 176с.

23. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: учеб. / Пер. С англ. – М.: ЮНИТИ, 2010 – 463с.

24. Чудновский, А.Д. «Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве». - М.: КноРус, 2011 – 375с.

25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб. - практическое пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез» - 287с.

26. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп. – М.: Издательство Норма, 2011. – 560с.

Должностная инструкция

Менеджер по приему гостей

Основные функции. Прием, размещение и регистрация заезжающих гостей, оформлять выезд гостей и выполнять разную административную работу в связи с упомянутыми функциями. Предоставлять номера гостиницы в целях максимального использования средней тарифной ставки оплаты за проживание. Неуклонно стремиться к обеспечению высокого уровня обслуживания гостей.

Выполняемая работа

1. Принимает, размещает и регистрирует гостей в соответствии с установленной процедурой и возможностями, включая формальности кредитного оформления.
2. Распределяет и закрепляет номера, проводит предварительную регистрацию гостей в соответствии с существующей системой.
3. Предоставляет номера гостям, заезжающим в гостиницу без предварительного заказа, в целях получения максимальной оплаты за проживание.
4. Информировать хозяйственные службы об освобождающихся номерах, ведет учет номеров, сданных под заезд. Проверяет отчеты хозяйственных служб о готовности номеров к заезду. Занимается фактами расхождения в данных отчетах.
5. Занимается проблемами гостей, обратившихся в службу по размещению.
6. Осведомлен обо всех существующих средствах обслуживания в гостинице, о ежедневном их функционировании и происходящих мероприятиях.
7. Принимает и обрабатывает предварительные заказы мест, принятых службой размещения.

8. Следуя правилам хорошего тона как внешним видом, так и отношением к работе, стремится к обеспечению высокого уровня обслуживания гостей.

Ответственность и полномочия

Несет ответственность за корректное отношение к гостям, тесные деловые контакты с другими службами гостиницы, точное исполнение административных функций и обеспечение высокого уровня личного обслуживания гостей.