**Курсовая работа**

**Тема: Особенности управление персоналом в малых гостиницах**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом в организации

1.1 Понятие, функции и концепция управления персоналом

1.2. Общая система управления персоналом предприятия

1.3. Организационная структура системы управления персоналом

Глава 2. Управление персоналом гостиничных предприятий

2.1 Развитие гостиничных предприятий

2.2 Мини-отель "Валенсия"

2.3 Должностные инструкции работников гостиницы

Глава 3. Особенности управления персоналом в гостинице "Валенсия"

3.1 Организационная структура и функции персонала

3.2 Функции и обязанности работников гостиницы "Валенсия"

3.3 Штатное расписание персонала и найм персонала

3.4 Оценка персонала гостиницы "Валенсия"

3.5 Материальное стимулирование персонала и заработная плата

Заключение

Список литературы

# Введение

Каждая организация состоит из людей. Каждый человек является субъектом, то есть имеет интересы и возможности. Возможности работника - это его профессиональные знания, умения и навыки. Успешная работа любой организации складывается из таких факторов, как слаженные взаимодействия сотрудников и начальства. При этом наибольшая часть ответственности за это лежит на плечах руководства. Здесь в ход должны идти все возможные методы и средства, способные дать работникам организации ощущение хорошего начальника и любимой работы. Поэтому правильное управление персоналом организации - чрезвычайно важная задача, которая стоит как перед службой управления персоналом, так и перед руководителями всех уровней. Следовательно, тема моей курсовой работы является актуальной и важной.

Цель данной курсовой работы заключается в проведении теоретических и практических исследований особенностей управления персоналом в малых гостиницах.

Объектом исследования в данной работе является персонал организации. Предметом курсовой работы выступают подходы к управлению персоналом организации.

Данная курсовая работа предусматривает решение следующих важнейших задач:

- изучение понятие, функции и концепция управления персоналом;

- исследование организационной структуры системы управления персоналом;

- изучение особенностей управления персоналом на примере гостиницы "Валенсия";

- изучение должностных инструкций работников гостиницы;

- исследование организационной структуры гостиницы.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций - от приема до увольнения кадров. Таким образом управление персоналом - это совокупность форм и методов, направленных на активизацию деятельности работников предприятия.

# 

# Глава 1. Теоретические основы управления персоналом в организации

# 

# 1.1 Понятие, функции и концепция управления персоналом

Персонал - это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация:

- люди со сложным комплексом индивидуальных качеств - социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др.;

- сотрудники организации, а также партнеры по реализации некоторых проектов, эксперты, привлеченные для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т. д.

Структура персонала организации - это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации и специалистов подразделений, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. (Зайцева Н.А., 2006, 174)

Оно заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом - это совокупность форм и методов, направленных на активизацию деятельности работников предприятия.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций - от приема до увольнения кадров: найм, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом в организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления.

Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности отдельных подразделений системы, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии такого управления.

Система управления персоналом помогает формировать цели, функции организационной структуры управления персоналом, вертикальные и горизонтальные функциональные взаимосвязи руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. (Зайцева Н.А., 2006, 176)

# 1.2 Общая система управления персоналом предприятия

При переходе к рынку в большинстве компаний происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительской власти к рыночным отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции или услуг.

Система управления персоналом организации - это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала; анализ рынка труда; организация кадрового планирования; планирование и прогнозирование потребности в персонале; организация рекламы; поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала; организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала; учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала; профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала; управление занятостью; документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; анализ и регулирование отношений руководства; управление производственными конфликтами и стрессами; социально-психологическую диагностику; соблюдение этических норм взаимоотношений. Подсистема обеспечения оптимальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение соответствия требованиям психофизиологии и эргономики труда; соблюдение соответствия требованиям технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации; введение в должность и адаптацию новых работников; оценку кандидатов на вакантную должность; текущую периодическую оценку кадров; организацию рационализаторской и изобретательской деятельности; реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения; организацию работы с кадровым резервом.

Обучение персонала - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и т.п.

Повышение квалификации - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Деловая оценка персонала - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой предприятия, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также из целей, возможностей и социально-экономических условий всего предприятия.

Управление кадровым резервом - подготовка кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности; организация обучения и стажировки специалистов, включенных в резерв; рациональное их использование на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Ротация кадров - перемещение индивидов с одной работы на другую с целью уменьшения монотонности труда и увеличения мотивации и результативности, а также повышения надежности и слаженности трудовой деятельности внутри и между подразделениями.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового коллектива; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; разработка форм участия персонала в прибылях и капитале; разработка форм морального поощрения персонала; организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Стимулирование труда - способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие культуры и физического воспитания; обеспечение охраны здоровья и отдыха; обеспечение детскими учреждениями; управление социальными конфликтами и стрессами; организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления; проведение социального страхования.

Управление социальным развитием организации есть совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления; проектирование новой организационной структуры; разработка штатного расписания; формирование новой организационной структуры управления; разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений; согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом; решение правовых вопросов хозяйственной деятельности; проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение персонала научно-технической информацией; организация работы средств массовой информации организации; проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в малых фирмах одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

**1.3 Организационная структура системы управления персоналом**

Организационная структура системы управления персоналом - это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения могут рассматриваться в широком смысле — как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они формируются также по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Формирование организационной структуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;

- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;

- формирование состава подсистем организационной структуры;

- установление связей между подсистемами организационной структуры;

- определение прав и ответственности подсистем;

- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;

- построение конфигурации организационной структуры.

В отечественной практике пока нет подразделений, являющихся аналогом современных кадровых служб зарубежных предприятий. Работой с кадрами заняты в основном отделы кадров, труда и за-

работной платы, служба надежности и техники безопасности, иногда - производственно-технические службы в части подготовки персонала. Все эти подразделения подчинены разным руководителям, вследствие чего их функции, цели и интересы не координируются, а информационные связи недостаточны. В их деятельности практически нет элементов планирования кадрового состава, в частности определения потребности в рабочей силе с учетом реального анализа источников ее пополнения и потенциальной мобильности кадров, не говоря уже о каких-либо прогнозах кадровой ситуации. В результате отсутствует единая кадровая политика.

Но при немногочисленном персонале и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления им выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае, вне зависимости от особенностей организации, состав функций системы управления персоналом остается постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

Не существует "нормативного" показателя для соотношения численности кадровых специалистов и служащих. Этот коэффициент зависит от многих факторов и может быть установлен только эмпирически, с помощью анализа требований к кадровой работе и затем определения степени загруженности профессионального персонала с учетом внештатных специалистов или консультантов, привлекаемых к кадровой работе. Уверенность в том, что управление человеческими ресурсами является главной обязанностью линейных менеджеров и команды лидеров, влияет не только на структуру и численность кадрового персонала организации, но и на характер работ, проводимых в ней.

Однозначных правил для организации кадровой службы нет, но современная практика позволяет давать следующие рекомендации, которые необходимо принимать в расчет.

Руководитель кадровой службы должен подчиняться непосредственно исполнительному директору и быть членом правления или, по крайней мере, относится к руководящему составу, дабы играть полнокровную роль в формулировании и объединении кадровых стратегий и политик.

Кадровая служба должна предоставлять консультации и поддержку в главных областях управления персоналом: обеспечение ресурсами, развитие менеджмента, обучение, стимулирование вознаграждениями, служебные отношения и кадровая работа в таких областях, как здоровье и безопасность, благосостояние, кадровая информация, системы и вопросы занятости в целом.

Наиболее важный принцип организации кадровой службы — соответствие потребностям бизнеса. По этому критерию должна быть выбрана лучшая структура на базе анализа целей организации по управлению персоналом. На этот выбор влияет множество факторов, в первую очередь — задачи, которые необходимо решать кадровой службе. Поэтому фактически нет двух одинаковых по структуре кадровых служб.

Существует множество функций, которые необходимо выполнять и на которые должны влиять менеджеры по персоналу. Они набирают, обучают, управляют системой оплаты, обеспечивают выполнение организацией социальных и правовых обязательств, ежедневно имеют дело с проблемами служебных отношений и трудовыми конфликтами, помогают решать кадровые проблемы на работе и поддерживают базу данных по персоналу.

Эффективные менеджеры по персоналу руководствуются стратегическими целями, поддерживают общую культуру организации, способны осуществлять изменения и создавать культуру успеха, знают организационные и индивидуальные потребности, разбираются в кадровых системах и техниках и оптимально их используют. Их действия направляются ценностями, они деловиты, вовлечены в постановку и решение проблем, вмешиваются в них эффективно, убедительны и реалистичны.

# Глава 2. Управление персоналом гостиничных предприятий

# 

# 2.1 Развитие гостиничных предприятий

Гостиничный комплекс является важнейшим элементом социальной сферы, а также играет большую роль в повышении эффективности общественного производства и, соответственно, росте жизненного уровня населения.

Гостиница — это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комплексообразующими) в равной степени являются услуга размещения и питания. (Шапкин А.С., Шапкин В.А., 2007, 636)

В данном определении указывается на обязательное наличие двух главных услуг в гостинице — размещения и питания. При этом их соотношение между собой может сильно различаться.

Содержание услуги размещения состоит в том, что, во-первых, в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера), во-вторых, предоставляются услуги, выполняемые непосредственно персоналом гостиницы: портье по приему и оформлению гостей, горничными по уборке гостиничных номеров и т.д.

В сфере гостиничного хозяйства, как в любом другом виде предпринимательства, стратегия управления развитием предприятия должна включать три главных компонента:

* спрос потребителей;
* наличие ресурсных возможностей, удовлетворяющих потребности в гостиничных и сопутствующих им услугах;
* получение долгосрочной прибыли предприятия.

Цель стратегии любого гостиничного предприятия состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую прибыльность. Таким образом, стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия.

Для успешного функционирования гостиниц важнейшей задачей является организация такой системы управления, при которой возможен инновационный подход к управлению ими как на текущий период, так и на стратегическую перспективу. Предприятиям гостиничного хозяйства необходимо формировать рациональную систему управления предприятием и выбирать определенные стратегические ориентиры. (Шапкин А.С., Шапкин В.А., 2007, 637)

Анализ показывает следующие основные проблемы, существующие в российском гостиничном хозяйстве:

* несоответствие мировым стандартам качества обслуживания при мировом уровне цен на услуги;
* несоответствие структуры спроса и предложения, проявляющееся в неразвитости рынка небольших отелей среднего ценового сегмента, на который предъявляется наибольший спрос;
* отсутствие организационных знаний в области гостиничного менеджмента и маркетинга, не позволяющих эффективно управлять гостиничными предприятиями;
* устаревание номерного фонда большинства гостиниц, необходимость проведения реконструкции и ремонта;
* нехватка собственных финансовых ресурсов, отсутствие программ финансирования;
* отсутствие системы лицензирования и сертификации гостиничных услуг.

Решение этих проблем видится в совершенствовании организационных условий развития гостиничных предприятий путем радикального изменения действующих систем управления.

Становится очевидным, что главный потенциал развития современных гостиничных предприятий содержится в уровне менеджмента. Опыт показывает, что ни разработка и реализация эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения в гостинице невозможны, если у нее нет действующего механизма управления деятельностью, а высокие показатели эффективности управления недостижимы без централизации управления, формирования целостной и эффективной системы, отвечающей самым высоким требованиям современного менеджмента.

Гостиничные предприятия классифицируют по различным критериям. Наиболее употребляемыми среди них являются следующие:

* уровень комфорта и уровень цен;
* вместимость номерного фонда;
* функциональное назначение;
* месторасположение;
* продолжительность работы;
* обеспечение питанием;
* продолжительность пребывания;.

Классификация гостиничных предприятий по уровню комфорта играет огромную роль в решении вопросов управления качеством гостиничных услуг. Уровень комфорта - это комплексный критерий, слагаемыми которого являются: состояние номерного фонда: площадь номеров (м2), доля одноместных (однокомнатных), многокомнатных номеров, номеров-апартаментов, наличие коммунальных удобств и т.д.; состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно-гигиенического назначения и т.п.; наличие и состояние предприятий питания: ресторанов, кафе, баров и т.п.; состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей к гостинице территории; информационное обеспечение и техническое оснащение, в том числе наличие телефонной, спутниковой связи, телевизоров, холодильников, мини-баров, мини-сейфов и т.д.; обеспечение возможности предоставления ряда дополнительных услуг.

Указанные параметры оцениваются практически во всех имеющихся сегодня системах классификации гостиниц. Кроме того, ряд требований предъявляется к персоналу и его подготовке: образованию, квалификации, возрасту, состоянию здоровья, знанию языков, внешнему виду и поведению.

# 

# 2.2 Мини-отель "Валенсия"

Мини-отель "Валенсия" - это частная семейная мини-гостиница, основанная в 2004 г. в прекрасно сохранившемся особняке - постройке начала прошлого столетия. Месторасположение мини-отеля идеально подходит для людей, отправившихся как в деловую, так и в туристскую поездку.

Близость исторических достопримечательностей, таких как Эрмитаж, Исаакиевский собор, Петропавловская крепость, стрелка Васильевского острова, а также крупнейших музеев города дает возможность гостям мини-отеля окунуться в атмосферу великолепного и блистательного Петербурга и в то же время оставаться в центре деловой и административной жизни северной столицы. Не последнюю роль играет географическая близость выставочного комплекса "Ленэкспо".

Иногородние участники выставочных мероприятий с удовольствием пользуются услугами мини-отеля, обеспечивая стабильный спрос в "низкий" сезон. Местонахождение мини-отеля является серьезным конкурентным преимуществом, которое используется, чтобы выделиться среди отелей конкурентов.

Создание мини-отеля происходило на фоне активного роста гостиниц подобного рода, поэтому после анализа ценовой конъюнктуры этого сектора, а также на основании прогнозов развития данного сегмента рынка собственники отеля приняли решение выбрать в качестве целевой аудитории клиентов средней ценовой группы. Несмотря на бурный рост гостиничного рынка, в Петербурге до сегодняшнего дня гостиниц средней ценовой категории не хватает, особенно в летний период.

Мини-отель отреставрирован в соответствии с европейскими стандартами и располагает шестью просторными и комфортабельными номерами, оснащенными всем необходимым для проживания (уровень предоставляемых услуг подтверждается сертификатом соответствия категории "три звезды").

Площадь номеров значительно больше нормативной (двухместный номер имеет площадь около 20-25 кв. м вместо 14 минимальных), каждая комната оформлена в оригинальном стиле, просторные санузлы оборудованы современными душевыми кабинами, в каждом номере к услугам клиентов телевизор, телефон с междугородней связью, мини-холодильник, электрочайник, фен. Стоимость проживания в мини-отеле в "низкий" сезон (с 1 октября по 1 мая) составляет:

- одноместный стандартный номер — 1750 р.;

- одноместный номер повышенной комфортности — 2100 р.;

- двухместный полу-люкс — 2600 р.

Уровень оснащенности номерного фонда мини-отеля "Валенсия", а также широкий перечень дополнительных и сопутствующих услуг вполне соответствует уровню отеля бизнес-класса, однако ценовая категория, в которой работает мини-отель, делает его доступным для рядовых бизнесменов, участников выставок, конференций, симпозиумов, туристских групп и индивидуальных туристов. Таким образом, по мнению учредителей, удалось достичь планируемого соотношения "цена-качество", выгодно отличающего мини-отель от соседей-конкурентов.

Благодаря своим миниатюрным размерам мини-отель имеет возможность существенно снизить свои операционные затраты. Это касается в первую очередь затрат на заработную плату персонала.

Весь штат мини-гостиницы состоит из трех сменных администраторов и двух горничных (в некоторых мини-отелях администраторы выполняют еще и функции последней, а также имеется ночной или круглосуточно работающий охранник). Тем не менее количественный показатель обеспеченности персоналом на один номер в мини-гостинице несравнимо меньше, чем в обычном отеле (разумеется, без ущерба для уровня комфорта постояльцев). Отсутствует как таковая служба бронирования - звонки клиентов и заявки на броню принимает администратор, который материально заинтересован в максимизации загрузки гостиницы.

Функции отдела продаж выполняет управляющий мини-гостиницы, они состоят в заключении агентских договоров с туристическими фирмами, которые занимаются приемом туристов, и с агентствами по бронированию. Указанные организации, как правило, предпочитают размещать индивидуальных клиентов именно в мини-отелях, так как службы продаж в больших гостиницах часто не могут быстро, а главное - с положительным результатом удовлетворить заявки турагентств, кроме того, и сами клиенты отдают предпочтение маленьким гостиницам. Еще один путь продвижения услуг мини-отеля - это реклама во всевозможных печатных и интернет – изданиях.

Перечисленные выше особенности функционирования позволяют сделать вывод о том, что операционные расходы, основную часть которых составляет зарплата персонала, крайне незначительны по сравнению с обычными отелями, а следовательно, благоприятно сказываются на развитии бизнеса.

Значительная часть постояльцев мини-отеля - постоянные клиенты или люди, обратившиеся в отель по рекомендации друзей и знакомых. Такие клиенты имеют персональные скидки. Чем дольше и успешнее работает отель на рынке, тем больший процент его гостей - постоянные клиенты. По сути, не прибегая к рекламе и мерам по продвижению услуг, предприятие в довольно короткий срок получает постоянный и гарантированный рынок сбыта в лице постоянных клиентов.

Наряду с основной услугой в виде проживания, мини-отель оказывает и дополнительные услуги: встреча на вокзале или в аэропорту, трансфер (т.е. перевоз) в аэропорт или на вокзал и обратно, визовые услуги, экскурсии, заказ железнодорожных и авиабилетов, билетов в театры и т. д., превращаясь, по сути, в мини-холдинг, выполняющий функции гостиницы и туристического агентства.

Маленький штат и скромные обороты на сегодняшний день позволяют мини-отелю работать по упрощенной системе налогообложения, что существенно облегчает делопроизводство и бухгалтерский учет, значительно снижает налоговую нагрузку. Всю документацию и налоговую отчетность составляет управляющий. Таким образом, нет необходимости иметь в штате бухгалтера.

Таким образом, исследуемый мини-отель - это динамично развивающийся сегмент рынка гостиничных услуг Санкт-Петербурга и хорошая альтернатива крупным гостиницам.

# 2.3 Должностные инструкции работников гостиницы

Правильная работа гостиницы требует правильно составленных регламентирующих документов. Конечно можно кричать на сотрудников что все идет не так как нужно, штрафовать, увольнять и принимать на работу новых, но ведь они в свою очередь так – же будут работать не представляя своих точных обязанностей и за что их штрафуют.

Для того чтобы персонал гостиницы знал как ему работать и какие у него обязанности, следует отчетливо прописывать все это в регламентирующих документах которые подписывает сотрудник при приеме на работу. Должностные инструкции для персонала должны быть адаптированы на производстве, а не пылится в углу архива и ждать проверок со стороны директора для отчетности.

Должностные инструкции нужны для четкого определения служебного положения, обязанностей, прав и персональной ответственности;

По трудовому законодательству, администрация предприятия при приеме на работу должна определить круг обязанностей каждого работника в соответствии с занимаемой должностью (это можно сделать при наличии должностных инструкций);

Должностные инструкции дают возможность в предельно короткий срок освоить свои обязанности и права новым работникам;

Инструкции нужны для оценки работы персонала по полноте выполнения закрепленных за ними обязанностей при проведении аттестации. Они создают нормальные условия для правильной организации труда, позволяют избегать конфликтных ситуаций между персоналом и руководством.

Без правильных и грамотно составленных должностных инструкций просто невозможно эффективное управление персоналом, причем, вне зависимости от размеров организации.

Однако, для того, чтобы должностные инструкции могли эффективно выполнять стоящие перед ними задачи, реальность, отраженная в них, должна полностью соответствовать действительности.

# 

# Глава 3. Особенности управления персоналом в гостинице "Валенсия"

# 

# 3.1 Организационная структура и функции персонала

Организационная структура управления - это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления. Организационная структура управления определяется составляющими ее звеньями и уровнями управления. Эта структура должна обеспечивать устойчивость связей между элементами управления и надежность функционирования системы в целом. (Иванова Т.Ю., Приходько В.И., 2007, 186)

Организационная структура гостиницы "Валенсия", представлена на рис. 1., и выглядит следующим образом:



Рис. 1. Организационная структура гостиницы "Валенсия"

Большие трудности возникают у малых гостиниц в кадровой сфере, работающий здесь персонал должен быть "многопрофильным", чтобы отель оставался рентабельным.

Система управления гостиницей для мини-отелей должна выполнять определенные требования — ориентироваться не на сложные управленческие задачи больших гостиничных комплексов, а учитывать специфику работы отелей с маленьким номерным фондом и количеством постояльцев. В миниотелях, как правило, управление сосредоточено в руках владельца или управляющего.

# 3.2 Функции и обязанности работников гостиницы "Валенсия"

Обязанность управляющего. Управляющий мини-гостиницы выполняет функции отдела продаж, они состоят в заключении агентских договоров с туристическими фирмами, которые занимаются приемом туристов, и с агентствами по бронированию. Всю документацию и налоговую отчетность составляет управляющий. Таким образом, нет необходимости иметь в штате бухгалтера.

Обязанность администратора состоит в том, чтобы улучшать обслуживание гостей.

- Он оценивает заполняемость номеров;

- Рассчитывает среднюю выручку с номера за прошедшую ночь;

- Уточняет коллективные заявки на ближайший месяц;

- Просматривает список убывающих и прибывающих гостей в этот день;

- Просматривает список важных гостей и подготовить бумаги для регистрации;

- Проверяет график работы;

- Проводит инструктаж работников по обслуживанию гостей.

- Выполняет функции отдела продаж.

- Выполняет функции службы бронирования, т.е. принимает звонки клиентов и заявки на броню номеров.

Вспомогательные службы (охранники и горничные) обеспечивают процесс работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, бельевой служб, уборка помещений. С точки зрения гостей вспомогательная служба является важной и необходимой, так как персонал именно этой службы выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием.

Таким образом каждый сотрудник знает свои непосредственные обязанности и функции, но и хорошо понимает, каким именно образом его работа соотносится с той, которую выполняют другие сотрудники, и каким образом их общая деятельность влияет на эффективность работы отеля.

# 3.3 Штатное расписание персонала и найм персонала

В связи с тем, что предприятие относится к сфере обслуживания, режим работы для административно-управленческого персонала с 9.00. до 20.00. Для обслуживающего персонала – посменно.

В связи с тем, что предприятие относится к сфере обслуживания, режим работы для административно-управленческого персонала с 9.00. до 20.00. Для обслуживающего персонала – посменно.

Найм сотрудников производится на конкурсной основе с учетом личных качеств и опыта работы. Найм персонала возлагается исключительно на руководство предприятия — генерального директора. Он может производить подбор, аттестацию персонала, разрабатывать условия трудовых договоров (в рамках российского законодательства), разрабатывать план развития персонала, принимает решения о найме и увольнении, а также о применении должностных взысканий или поощрений.

Функции управления выполняются в соответствии с занимаемой должностью по трудовому договору, если работник управляющей компании включен в штат персонала гостиницы. Затраты, связанные с набором рабочей силы, относятся на себестоимость продукции, работ, услуг.

# 3.4 Оценка персонала гостиницы "Валенсия"

Установление стандартов и рабочих нормативов имеет совершенно конкретное содержание, когда речь идет о работниках, чьи рабочие результаты можно четко оценить (измерить). Это такие показатели, как количество произведенной продукции, объем продаж, число обслуженных клиентов и др.

В этом случае может быть установлен не только необходимый уровень рабочих показателей, но и те требования к рабочему поведению, которые позволяют исполнителю достичь высокого уровня эффективности. Для тех категорий работников, чьи рабочие результаты не поддаются измерению с помощью четко определенных нормативов, на первый план при оценке рабочих показателей выходят рабочие цели.Это цели, устанавливаемые должностными функциями работника.

В зависимости от того, какая категория работников будет оцениваться, меняются и содержание системы оценки, и используемые при этом критерии и нормативы.

В исследуемой гостинице проводится следующая оценка персонала. Оценка на основании письменных характеристик.В ряде случаев руководителю требуется подготовить развернутуюхарактеристику на подчиненного. Это обычно делается при подготовке каттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещениедолжностей и при назначениях на должность.

Необходимость стандартизации характеристик, предоставляемых управляющему, требует, чтобы готовили их в соответствии с установленной формой, определяющей те вопросы, которые должны быть освещены (например, рабочие достижения, уровень профессиональной подготовки, оценка профессионального потенциала работника, потребность в обучении и повышении квалификации, возможность перевода на более сложную и ответственную работу и др.).

Основной смысл оценки работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а организация могла создать такие программы управления персоналом (стимулирование труда, обучение и развитие работников, кадровое планирование и др.), которые позволили бы повысить потенциал человеческих ресурсов организации.

Важнейшей формой оценки работы подчиненных является оценочное собеседование. Оценочное собеседование - это структурированное интервью с оцениваемым, решающее вполне определенные задачи. Необходимо получить ответы на следующие вопросы:

• что планировалось сделать за отчетный период?

• что было сделано из запланированного?

• что из запланированного не было сделано?

• что мешало выполнению запланированной работы?

• что работник должен делать дальше?

Оценочное собеседование с работниками проводится также для того, чтобы сообщить им результат оценки эффективности их работы. Оно позволяет руководителю подвести итоги работы подчиненного, подкрепить желательное поведение, указать на недостатки в работе и разработать совместно с ним план улучшения работы. Проведение регулярной аттестации поручается непосредственному руководителю, оценочное собеседование выступает в качестве основного элемента аттестации.

Основой для планирования работы на будущее обычно является процедура подведения итогов, в ходе которой руководитель имеет возможность оценить не только уровень профессиональных достижений подчиненного, но и соответствие его рабочего поведения установленным требованиям. Работникам это помогает лучше понять, что от них ожидают и что они должны сделать, чтобы достичь необходимых результатов.

С другой стороны, это помогает руководителю лучше увидеть, что можно ожидать от работников и какие ресурсы необходимы, чтобы помочь им достичь этих результатов. Для того чтобы собеседование было успешным, как руководитель, проводящий собеседование, так и подчиненный должны принимать одинаково активное участие в его проведении. Поэтому к собеседованию должны быть готовы обе стороны.

Необходимо предложить подчиненным оценить цели, которые были поставлены на отчетный период, обсудить встретившиеся трудности, достигнутые успехи, дать свои предложения и замечания относительно выполненной работы. Некоторые аспекты трудовой деятельности работника могут быть скрыты от руководителя, поэтому иногда оценка собственной работы бывает точнее, чем оценка со стороны. Среди факторов, влияющих на успех оценочного собеседования со стороны работника, выделяют следующие:

1. Активность работника. Чем активнее работник участвует в процессе оценки, тем выше его ответственность за выполнение решений принятых в ходе оценочного собеседования.

2. Восприятие работником оценки его труда как справедливой и обоснованной. Чем более справедливой считает работник оценку своего труда, тем выше его ответственность за выполнение решений, принятых в ходе оценочного собеседования, тем более он бывает удовлетворен ходом собеседования, тем в большей степени готов согласиться с итоговой оценкой и тем выше вероятность того, что он предпримет реальные шаги для повышения эффективности собственной работы и своего профессионального роста в будущем.

3. Участие работников в постановке целей работы приводит к лучшим результатам, чем принуждение или критика со стороны руководителя.

4. Участие работника в обсуждении и решении проблем, влияющих на результаты его работы, повышает уровень его сотрудничества в ходе оценочного собеседования.

5. Понимание выгод для организации. Чем лучше работник понимает, как результаты его работы связаны с достижением целей все организации, тем больших результатов можно ожидать от оценочного собеседования.

# 3.5 Материальное стимулирование персонала и заработная плата

Чтобы максимально использовать потенциал сотрудников, следует учитывать вопросы, связанные с управлением персоналом, на этапе разработки планов развития всей организации, т.е. управление персоналом должно стать частью стратегии организации.

Управление вознаграждениями является процессом развития и осуществления стратегий, политик и систем, которые помогут организации достичь ее целей с помощью привлечения и сохранения необходимых сотрудников и увеличения их мотивации и ответственности. (Аширов Д.А., 2007, 287)

Это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для предприятия, в зависимости от их реального и потенциального вклада в результаты деятельности организации. Это также означает признание того, что люди имеют собственные потребности и цели, и что организация должна постоянно помнить: что вознаграждения и стимулы для этих людей должны соответствовать их результатам.

Одной из основных форм материального стимулирования является заработная плата. Регулирование заработной платы в рыночных условиях осуществляется на рынке труда, на основе договоров и соглашений (генеральных, отраслевых, территориальных, коллективных и индивидуальных) и государственного регулирования.

Заработная плата - самый эффективный, но при этом и самый дорогой способ трудовой мотивации персонала. Основной недостаток этого способа стимулирования помимо высокой стоимости состоит в эффекте привыкания. Многочисленными экспериментами установлено, что повышение заработной платы, как правило, ведет к росту эффективности труда, но по прошествии некоторого времени эффект прибавки пропадает и эффективность труда падает даже ниже той, в которой была сделана прибавка.

Существует два основных подхода к определению размера заработной платы. Во-первых, назначение заработной платы в зависимости от результатов труда. Во-вторых, начисление заработной платы в зависимости от затраченного работником труда. Примерно такие подходы реализуются в форме сдельной и повременной оплаты труда. В исследуемой гостинице применятся повременная ставка. Работающие по такой системе люди получают фиксированную оплату за час, день или месяц. Повременная оплата обеспечивает мотивацию, достаточную только для достижения определенного качества выполнения работы.

Когда речь идет об оплате труда, справедливость означает честный подход к выплате денег работникам. Несправедливость в любой форме может привести к проблемам в моральном климате. Если работники ощущают, что их работа оплачивается не по справедливости, они могут уйти из фирмы. Еще больший вред делу могут причинить работники, которые не уходят, но тормозят усилия организации. В любом случае результатам деятельности организации в целом наносится урон.

Например, две уборщицы выполняют сходную работу, и работа одной из них признана намного более результативной, чем работа другой. Если обеим работницам в равной мере повышают заработную плату, справедливость будет нарушена и более производительно работающий сотрудник будет недоволен. Мотивация его труда упадет, и вполне возможно, что увеличение оплаты не приведет к выгоде организации. Таким образом, в идеале вознаграждение должно быть справедливым по отношению ко всем заинтересованным сторонам и восприниматься ими именно так. Хотя стоит отметить, что эта цель труднодостижима.

Данная система оплаты обладает и существенным недостатком, так как не стимулирует повышение эффективности и производительности труда. Это и понятно: в нее не встроен механизм учета количества и качества индивидуального и группового труда. Но так как сама задача определения качества решается трудно, система применяется очень широко, особенно в таких случаях, когда объем и темп работы меняются по не зависящим от работника обстоятельствам.

# 

# Заключение

Подводя итоги следует сказать, что для успешного функционирования гостиниц важнейшей задачей является организация такой системы управления, при которой возможен инновационный подход к управлению ими как на текущий период, так и на стратегическую перспективу. Предприятиям гостиничного хозяйства необходимо формировать рациональную систему управления предприятием и выбирать определенные стратегические ориентиры.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций - от приема до увольнения кадров: найм, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Правильная работа гостиницы требует правильно составленных регламентирующих документов. Конечно можно кричать на сотрудников что все идет не так как нужно, штрафовать, увольнять и принимать на работу новых, но ведь они в свою очередь так – же будут работать не представляя своих точных обязанностей и за что их штрафуют.

Для того чтобы персонал гостиницы знал как ему работать и какие у него обязанности, следует отчетливо прописывать все это в регламентирующих документах которые подписывает сотрудник при приеме на работу. Должностные инструкции для персонала должны быть адаптированы на производстве, а не пылится в углу архива и ждать проверок со стороны директора для отчетности.

Должностные инструкции нужны для четкого определения служебного положения, обязанностей, прав и персональной ответственности;

Установление стандартов и рабочих нормативов имеет совершенно конкретное содержание, когда речь идет о работниках, чьи рабочие результаты можно четко оценить (измерить).

Установление стандартов и рабочих нормативов имеет совершенно конкретное содержание, когда речь идет о работниках, чьи рабочие результаты можно четко оценить (измерить). Это такие показатели, как количество произведенной продукции, объем продаж, число обслуженных клиентов и др.

В этом случае может быть установлен не только необходимый уровень рабочих показателей, но и те требования к рабочему поведению, которые позволяют исполнителю достичь высокого уровня эффективности. Для тех категорий работников, чьи рабочие результаты не поддаются измерению с помощью четко определенных нормативов, на первый план при оценке рабочих показателей выходят рабочие цели.Это цели, устанавливаемые должностными функциями работника.

Основной смысл оценки работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а организация могла создать такие программы управления персоналом (стимулирование труда, обучение и развитие работников, кадровое планирование и др.), которые позволили бы повысить потенциал человеческих ресурсов организации.

Чтобы максимально использовать потенциал сотрудников, следует учитывать вопросы, связанные с управлением персоналом, на этапе разработки планов развития всей организации, т.е. управление персоналом должно стать частью стратегии организации.

Одной из основных форм материального стимулирования является заработная плата. Заработная плата - самый эффективный, но при этом и самый дорогой способ трудовой мотивации персонала.

# 

# Список литературы

1. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: Проспект, 2007. – 432 с.
2. Бурменко Т.Д. Сфера услуг: менеджмент. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
3. Бухалков М.И., Управление персоналом на предприятии. – М.: Экзамен, 2005. – 320 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 512 с.
5. Гордин В.Э., Сушинская М.Д. Менеджмент сферы услуг. – СПб.: Бизнес-пресса, 2007.- 271 с.
6. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
7. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом, - М.: ИНФРА-М,2006.–336 с.
8. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме, - М.: Академия. 2006. – 240 с.
9. Иванова Т.Ю., Приходько В.И., Теория организации. – М.: КНОРУС,2007. – 384 с.
10. Казначевская Г.Б., И.Н. Чуев, О.В. Матросова. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 378 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, - М.: ИНФРА-М, 2007. - 638 с.
12. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций. – М: Дашков и Кº, 2007. – 880 с.