ГОУ СПО «Ейский Педагогический Колледж»

Краснодарского края

студентка С-731 группы

физического отделения

Метушова Ксения Андреевна

«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА»

Курсовая работа

рефератного характера

Научный руководитель

Сагайдак А. Н.

преподаватель специальной дисциплины

Ейск

2010

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………..3

1.Функции и концепция управления персоналом в гостиничной индустрии………………………………………………………….………………6

2. Анализ управления персоналом гостиницы………………………………...10

3. Совершенствование кадровой политики в индустрии гостеприимства…………………………….…………………………………….13

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….18

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ………………………..……………………………...19

**ВВЕДЕНИЕ**

Отношение к персоналу в нашей стране менялось полярно – от жестокого «Незаменимых людей нет» до гуманистичного - «Кадры решают все». Как ни странно обе эти фразы принадлежат одному и тому же человеку – Иосифу Виссарионовичу Сталину, что лишний раз напоминает: отношение к людям нередко меняется под влиянием этих факторов.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии организации.

Актуальность темы работы определяется следующими обстоятельствами. Индустрия гостиничного бизнеса занимает одно из важных мест в экономике России. В настоящее время необходимо выводить гостиничный бизнес на качественно новый уровень. Среди ряда мер по улучшению гостиничного сервиса в стране следует рассматривать как строительство новых гостиниц с модернизацией старых, так и улучшения качества обслуживания в них.

Последнее является так называемым человеческим фактором в сфере обслуживания. Необходимо уделять особое внимание методам управления персоналом гостиниц и отелей, так как любые посетители, а в особенности иностранцы, достаточное внимание уделяют качеству сервиса, и, как правило, по нему строят свое представление о стране пребывания. Таким образом, чтобы у иностранных граждан при посещении нашей страны складывался положительный образ о ней, необходимо стараться предоставлять во всех гостиничных комплексах уровень обслуживания, не уступающий по своим качествам мировым стандартам.

Следовательно, совершенствование кадровой политики на предприятии гостиничного комплекса принимает особую актуальность. Для этого сотрудники указанных объектов должны быть хорошо подготовлены и иметь соответствующую профессиональную подготовку, личные и деловые качества. Указанное достигается не только путем стажировок работников и проведением курсов повышения квалификации, но, прежде всего, зависит от правильного применения набора методов управления персоналом.

Однако большинство компаний в индустрии гостеприимства не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Это является ошибкой, поскольку люди в индустрии гостиничного бизнеса являются, по меньшей мере, частью предприятия и все больше частью конечного продукта, за который организация получает деньги от клиента.

Объектом исследования в данной работе является кадровая политика индустрии гостеприимства.

Предмет исследования: система работы менеджера по вопросам кадров в гостиничной индустрии.

Целью работы является изучение различных методов управления персоналом.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

1. проанализировать научную литературу по предмету исследования;
2. проанализировать управление персоналом гостиницы;
3. выявить уровень выполнения должностных обязанностей службой управления персоналом;

**1. ФУНКЦИИ И КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ**

Персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация: люди со сложным комплексом индивидуальных качеств – социальных, психологических профессиональных, мотивационных; сотрудники организации, а также партнеры по реализации некоторых проектов, эксперты, привлеченные для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий.

Персонал (от лат. personalis - личный) – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. Человеческие ресурсы представляют трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага и услуги [Зорон И.В., Каверина Т.П., Квартальнов В.А., 2001].

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

Сущность управления персоналом представлена на рис.1 [Н.А. Зайцева, 2008].

Управление персоналом

Планирование потребностей в трудовых ресурсах

Организация труда и адаптации

Профотбор и найм

Аттестация и оценка труда

Оплата и стимулирование труда

Увольнение

Продвижение по службе

Обучение и повышение квалификации

Рис. 1 «Сущность управления персоналом»

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций:

* прием и увольнение кадров;
* найм, отбор и прием персонала;
* деловая оценка персонала при приеме, аттестация трудовой деятельности персонала и его использования;
* организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
* управление конфликтами и стрессами;
* обеспечение безопасности персонала;
* управление конфликтами и стрессами;
* обеспечение безопасности персонала;
* управление нововведениями в кадровой работе;
* обучение, повышение квалификации и переподготовки кадров;
* управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
* управление поведением персонала в организации;
* управление социальным развитием;
* высвобождение персонала [Жолдак В.И., Квартальнов В.А., 2001].

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 организации. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии такого управления [А.Л. Лесника, 2001].

Основу концепции управления персонала организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знания его мотивационных установок, умение формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменение в экономической и политической системах в нашей стране несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизни практически каждого человека [Восколович Н.А., 2009]

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на поведение людей в организации.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти и подчинения.

Второй – культура, то есть вырабатываемые организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношения собственности, равновесие интересов продавца и покупателя [Елканова Д.И, 2009].

**2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЦЫ**

Специфика гостиничного бизнеса заключается в том, что две составляющие успеха любого дела (исходный материал и исполнителя) здесь совпадают – сотрудники создают атмосферу гостеприимства, являющуюся исходным материалом качественного обслуживания, и они же осуществляют это обслуживание. Таким образом, при анализе внутренней среды гостиницы необходимо представить анализ системы управления персоналом.

Начинается анализ с характеристики качественного и количественного состава персонала и изучения динамики движения кадров.

Управление персоналом состоит из ряда подсистем, таких как подсистема найма и отбора персонала, подсистема подготовки и повышения квалификации, подсистема адаптации, организация труда и мотивация персонала.

При анализе действующего порядка найма и отбора персонала целесообразно рассмотреть источники его поступления: внешние (по объявлению, с помощью кадрового агентства, а по рекомендации знакомых, с помощью центра занятости) и внутренние (ротации персонала, продвижение по служебной лестнице). Учитывая специфику труда работников сферы гостиничного бизнеса, при анализе серьезное внимание следует уделить оценке методов отбора персонала, то есть качество проведения собеседования, профессионального и квалифицированного тестирования, оценки психофизиологических особенностей личности претендента [Бикташева Д.А., 2007].

При анализе действующей системы подготовки и переподготовки персонала целесообразно проанализировать систему планирования развития персонала, формы дополнительного образования, которые используются в анализируемом гостиничном комплексе, степень развития и использования современных технологий обучения, уровень развития сотрудничества гостиничного комплекса с учебными заведениями.

Известно, что подготовка и переподготовка персонала требует отдельных затрат. Однако следует помнить, что эти расходы могут с полным основанием рассматриваться как инвестиции в будущее гостиничного комплекса, поэтому при анализе целесообразно оценить уровень затрат данного профиля.

Мотивация персонала – важнейшая из подсистем управления персоналом, а составной частью мотивации является материальное стимулирование, которое прямо и опосредовано выражается в денежном измерении. Очевидным примером материального вознаграждения является заработная плата работника. Заработная плата работника – это цель труда, соответствующая стоимость предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство трудоспособности работника, удовлетворяя физические и духовные потребности его и членов его семьи [Е.Л. Драчева].

Оплата труда работников определяется согласно штатному расписанию. Размер оплаты обычно определяется в контрактах по найму на работу, тарифном соглашении, коллективном договоре.

Качество управления персоналом гостиничного комплекса в первую очередь отражается в таком показателе, как текучесть кадров. Анализ текучести персонала можно провести на основании данных движении персонала в анализируемом периоде о причинах увольнения персонала.

Общеизвестно, что высокая текучесть кадров на предприятии резко отрицательно влияет как на качество предоставляемых услуг, так и на конкурентоспособность предприятия в целом .

Анализ управления персоналом позволит выявить резервы улучшения его использования и повышения кадрового потенциала гостиничного комплекса [М.В. Виноградова, 2008].

**3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровое планирование - это направленная деятельность по подготовке кадров, обеспечение пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалифицированной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием [Квартальнов В.А., 2000].

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

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

Адаптация – это взаимное приспособление работникам и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Аттестация персонала организаций - процедура определения квалификаций, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

Высвобождение персонала - вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационной психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников [Баумгартен Л.В., 2008].

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности - обеспечение высокого качества кадрового потенциала. В ходе формирования кадровой политики в идеальном случае должно быть согласовано следующее:

* разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
* планирование организационно-штатной политики - потребности в трудовых ресурсах, формированием структуры и штата, назначение, создание резервов, перемещение;
* проведение информационной политики - создание и поддержка системы движения кадровой информации;
* разработка финансовой политики - формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
* определение политики развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации; оценка трудовой деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала [В.С. Сенин, 2000].

Когда руководящий состав предприятия заинтересован в том, чтобы кадровая политика производилась осознанно, необходимо осуществлять следующие этапы по проектированию кадровой политики: нормирование; программирование; мониторинг [Анисимов В.П., Яцук А.В., 2006].

**Нормирование.** Цель - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и организацией в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках данного этапа работы важно проанализировать существенные особенности коорпаративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса.

**Программирование**. Цель - разработка программ путем достижения кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

**Мониторинг персонала.** Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также создать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений различных навыков работников. Целесообразно работать и внедрить методику оценки эффективности кадровой политики.

Поскольку кадровая политика нуждается в постоянном совершенствовании, то для ее улучшения могут способствовать следующие мероприятия:

* изменение концепции управления персоналом и реформирование кадровой службы;
* обновление "Положение о подразделениях кадровой службы";
* проведение необходимых перестановок в руководящем составе организации, опираясь на данные внеочередной аттестации (это может коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений);
* переход на контрактную систему найма;
* введение новых методов подбора, отбора и оценки персонала;
* внедрение систем планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротации кадров;
* разработка программ профориентации и адаптации персонала;
* разработка новой системы стимулирования трудовой мотивации;
* разработка мер по управлению трудовой дисциплиной;
* создание или приобретение информационной системы по трудовому законодательству;
* компьютеризация работы кадровой службы;
* создание службы безопасности организаций, если ее нет;
* разработка систем разрешения конфликтов в коллективе.

Для реализации этих мероприятий и поддержания эффективности работы в дальнейшем необходимо постоянное совершенствование организационной структуры самой службы управления или всего предприятия [Волошин Н.И., 2000].

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Персонал является основным активом компании, поскольку именно его профессионализм и участие существенно влияют на общее впечатление гостя, поэтому стратеги поиска сотрудников должна быть основана на привлечении ярких и позитивных личностей, способных сделать жизнь гостей комфортнее.

Теоретической базой для выполнения данной курсовой послужили работы по управлению персоналом отечественных и зарубежных ученых, статьи в периодических изданиях.

Анализ литературы, посвященной проблемам управления персоналом, позволяет говорить о том, что в настоящее время за рубежом ученые, занимающиеся проблемами управления, все больше внимания уделяют попыткам увязывания проблем планирования финансов и коммерческой деятельности с проблемами управления персоналом. Последнее включает в себя: подбор работников, их подготовку и переподготовку, отношения между ними и, наконец, их вознаграждение.

Как утверждают профессионалы, в любой компании есть «люди-проблемы» и «люди-решения». На вторых держится весь бизнес. Но, если «людей-проблем» поставить на свое место в компании, они станут одними из самых эффективных сотрудников.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1.Анисимов В.П., Яцук А.В. Метрология, стандартизация и сертификация Учебное пособие. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2006. – 252 с.

2.Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. Практикум: учебное пособие / Л.В.Баумгартен. – М.:КНОРУС, 2008. - 288 с.

3.Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие /М.В. Виноградова, З.И.Ранина, А.А.Ларионова, Л.А.Васильева. – М.: Дашков и К, 2008. – 284 с.

4.Бикташева Д.А., Гиевая Л.П., Эданова Т.С. Менеджмент в туризме: Учебное пособие. – М.: Альфа – М: ИНФРА-М, 2007. – 272 с.

5.Восколович Н.А.Маркетинг гостиничных услуг: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.А.Восколович. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 207 с.

6.Драчева Е.Л. Менеджмент: Учеб. пособие для студ.учреждений сред. проф. образования / Е.Л.Драчева, Л.И.Юликов. – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 288 с.

7.Елканова Д.И. Основы индустрии гостеприимства: Учебное пособие /Д.И. Елканова, Д.А. Осипов, В.В.Романова, Е.В.Сорокина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 248 с.

8.Жолдак В.И., Квартальнов В.А. Менеджмент спорта и туризма. – М.: Советский спорт, 2001. – 416 с.

9.Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие для студентов высших, учеб, заведений. / Н.А.Зайцева. – 4-е изд., стер. – М.:ИЦ Академия, 2008. -240 с.

10.Каробаев Н. Кадры решают всё?, «Гостиничное дело», 5/2010, 16

11.Мацковская М. Коллективизация: создаем команду мечты., «Гостиничное дело», 1/2010, 41