СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc520115842)

[ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ 5](#_Toc520115843)

[1.1 Общая характеристика предприятия 5](#_Toc520115844)

[1.2 Решение профессиональной задачи (определение миссии, целей и сферы деятельности гостиницы) 7](#_Toc520115845)

[ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦЫ ООО «ТАТЬЯНА PROVENCE» 9](#_Toc520115846)

[2.1 Описание организационной структуры управления гостиницей 9](#_Toc520115847)

[2.2 Решение профессиональной задачи 10](#_Toc520115848)

[ГЛАВА 3. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ГОСТИНИЦЫ ООО «ТАТЬЯНА ПРОВАНС» 12](#_Toc520115849)

[3.1 Оценка внутренних возможностей и рыночных перспектив бизнес – планирования гостиницы «Татьяна Прованс» 12](#_Toc520115850)

[3.2 Решение профессиональной задачи 16](#_Toc520115851)

[ГЛАВА 4. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ «ТАТЬЯНА ПРОВАНС» 21](#_Toc520115852)

[4.1 Мероприятия по улучшению действующей системы мотивации персонала гостиницы 21](#_Toc520115853)

[4.2 Решение профессиональной задачи 23](#_Toc520115854)

[ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В ГОСТИНИЦЕ «ТАТЬЯНА ПРОВАНС» И ЕЕ ОЦЕНКА 32](#_Toc520115855)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 33](#_Toc520115856)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 35](#_Toc520115857)

# ВВЕДЕНИЕ

Осуществляя мероприятия, направленные на управление кадрами любой компании в последнее время уделяется все больше времени разработке эффективных инструментов мотивации и стимулирования труда, воздействуя тем самым на поступки работников организации. Направление трудовых усилий персонала компании на целевые установки предприятия – приоритетная цель функционирования системы кадрового менеджмента.

Поскольку постоянно осуществляются изменения в технологиях, технических средствах это приводит к компьютеризации процессов формирования заинтересованности сотрудников, поскольку постоянно расширяется набор социального пакета, равно как и растут требования к профессиональным навыкам, способностям, то тема настоящей курсовой работы достаточно актуальна и привлекает внимание.

Обеспечить реализацию стратегии развития компании, ее целей, задач невозможно без квалифицированного персонала, отличающегося пунктуальностью, исполнительностью, отличающихся способностью самоотдаваться в наложенных на них обязанностях. Подобные качества можно развить в каждом работнике только посредством эффективной системы мотивации, включающей в себя не только классические инструменты, но и инновационные предложения, справедливую систему санкций и контрольных функций.

Предметом исследования служит организация системы управления персоналом в гостиничных предприятиях. Объект исследования – система управления персоналом гостиницы «Татьяна Прованс».

Цель исследования состоит в рассмотрении теоретических принципов, формирующих систему управления персоналом в гостиницах.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить особенности системы управления персоналом гостиницы;

- выявить сущность процессов планирования и мотивации персонала гостиницы;

- проанализировать особенности организационной культуры гостиницы ООО «Татьяна Прованс».

Структура отчета по практике состоит из следующих разделов: настоящего раздела, основной части, состоящей из пяти разделов, а также заключения.

Завершает работу список используемой литературы.

# ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

# 1.1 Общая характеристика предприятия

Анализируемый объект – ООО «Прованс» - Арт-бутик отель «Татьяна PROVENCE», расположенный в самом сердце старинного города Звенигород, всего в нескольких шагах от Саввино-Сторожевского монастыря и реки Москвы. Отель работает круглосуточно, без выходных дней. В инфраструктуру отеля входят ресторан L’Atelier, бар, летняя терраса, подземная парковка, конференц-залы, спа-центр, бассейн, салон красоты «Матрёшка», медицинский центр «Верамед», фитнес-центр «Fitness One».

Арт-бутик отель «Татьяна PROVENCE» был построен 24 мая 2014 году. Арт-бутик отель называется так, потому что оформление отеля создано по специальному французскому дизайн проекту (мебель, текстиль). Так же есть выставочное пространство (конференц-залы), где проходят различные художественные выставки. Сейчас в конференц-залах представлены наиболее яркие произведения скульптуры, живописи и графики художников галереи-студии: Игоря Замедянского, Юлии Ивановой, Ангелины Миропольской, а также работы из частных коллекций: Сальвадора Дали и Георг Гросс.

Отель Татьяна PROVENCE - идеальное место, как для отдыха в кругу семьи и близких друзей, так и для проведения переговоров и деловых встреч. Его изысканные интерьеры, выполненные в мягких пастельных красках, современное оснащение и высочайший уровень сервиса, станут лучшим поводом доверить проведение самых значимых дней.

К услугам в отеле Tatiana - Provence предлагается:

- 35 превосходных номеров разных категорий, оформленных в изысканном французском стиле. Помимо классических номеров, также есть 2 просторных Люкса "Эвиан" и "Рон". Из окон номеров открывается прекрасный вид на прилегающий парк или на золотые купола Храма Вознесения Господня;

- ресторан АТЕЛЬЕ – это мастерская удивительных вкусов; здесь гостям предложат авторское меню французской кухни от шеф-повара Patrick Turpin, уникальные блюда русской кухни, приготовленные в русской печи. В ресторане также сервируют завтрак "шведский стол". В течение всего лета в отеле «Татьяна Provence» можно провести время на уютной Летней террасе, с которой открывается прекрасный вид на центральный сквер Звенигорода;

- SPA центр AVIGNON - чарующее пространство красоты и здоровья. Для гостей 25-метровый бассейн, две сауны, хамам, русская баня, а также меню из более десятка эксклюзивных SPA процедур;

- три современных конференц-зала, оборудованных по последним технологиям;

- проведение свадеб. К свадебным услугам относятся: услуги персонального свадебного консультанта, свадебное меню от шеф-повара отеля специально для гостей, Spa-предложения для молодоженов от SPA центра AVIGNON, свадебные люкс для новобрачных с завтраком в ресторане L’Atelier, свадебный торт любого дизайна от шеф - кондитера, свадебная церемония в отеле, размещение приглашенных гостей по специальным ценам;

- для любителей активного отдыха можно арендовать велосипеды. Специально для гостей разработали увлекательные маршруты по окрестностям Звенигорода разной степени сложности и протяженности, по живописным проселочным дорогам, лесным тропинкам и малозагруженным асфальтированным дорогам;

- каякинг тур. Это возможность самостоятельно, без водителя и гида, только вместе со своим другом/подругой провести несколько часа на реке, в местах, называемых подмосковной Швейцарией;

- для любителей активного зимнего отдыха бутик-отель «Татьяна Provence» предоставляет возможность арендовать беговые лыжи для прогулок вдоль живописных берегов Москва реки. Лыжная прогулка в Звенигороде – это возможность познакомиться с ценнейшими памятниками древнерусского зодчества. С берегов Москва реки зимой открывается захватывающий вид на Саввино-Сторожевский монастырь и собор Успения Пресвятой Богородицы на Городке, на золотые купола Храма Вознения Господня и реликтовые сосновые леса природных заказников.

# 1.2 Решение профессиональной задачи (определение миссии, целей и сферы деятельности гостиницы)

Миссия отеля состоит в обеспечении клиентов удобным размещением и услугами.Отель подчеркивает высокие стандарты услуг размещения и питания. Отель гарантирует возврат вложенных в отель инвестиций и признает, что этого можно достичь только с хорошо подготовленным, мотивированным и преданным делу персоналом.

Отель является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Предметом деятельности отеля является:

* деятельность гостиниц с ресторанами;
* деятельность прочих мест для проживания;
* деятельность баров;
* деятельность столовых при предприятии и учреждении;
* стирка, химическая чистка и окрашивание текстильных и меховых изделий;
* организация туристического обслуживания;
* обеспечение экскурсионными билетами;
* прочая деятельность связанная с развлечениями и отдыхом;
* предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты;
* физкультурно-оздоровительная деятельность;
* розничная торговля алкогольными и другими напитками;
* деятельность ресторанов и кафе;
* другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством РФ.

# ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦЫ ООО «ТАТЬЯНА PROVENCE»

# 2.1 Описание организационной структуры управления гостиницей

Организационная структура отеля представляет собой довольно сложный объект управления. В любом случае отель состоит из совокупности служб, большинство из которых, вне зависимости от её размера, являются обязательными.



Рисунок 2.1. - Организационная структура управления гостиницы ООО «Татьяна Прованс»

На рисунке 2.1 можно увидеть, что организационная структура гостиницы «Татьяна Прованс» является линейно-функциональной. При такой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

# 2.2 Решение профессиональной задачи

Организацию деятельности каждой службы отельного предприятия рекомендуется рассматривать с точки зрения системного и процессного подходов:

- с позиции системного подхода каждая служба должна рассматриваться как система, в которой есть субъект и объекты управления, а между ними существуют определенные взаимосвязи

- с позиции процессного подхода в каждой службе укрупненно описываются ее бизнес-процессы, указываются функции входящих в нее сотрудников.

В линейно-функциональной структуре управления линейный руководитель участка разделяет общее управление своим подразделением по функциям, - он оказывает линейное воздействие на функциональных руководителей, а те, в свою очередь, оказывают технологическое содействие исполнителям в выполняемых работах. Как и в линейной структуре управления в линейно-функциональной структуре управления внутри подразделения функции управления полностью разделены и на руководителе лежит вся полнота ответственности за результаты работы. Ее использование способствует улучшению качества принятия управленческих решений в результате углубления специализации. В то же время, применение линейно-функциональной структуры управления подразумевает усложнение структуры и увеличение размера управленческого штата.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

1) лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

2) освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;

3) возможность привлечения консультантов и экспертов. Недостатки линейно-функциональной структуры:

Недостатки линейно – функциональной структуры:

1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;

3) чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

# ГЛАВА 3. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ГОСТИНИЦЫ ООО «ТАТЬЯНА ПРОВАНС»

# 3.1 Оценка внутренних возможностей и рыночных перспектив бизнес – планирования гостиницы «Татьяна Прованс»

Про ведём оценку факторов вне шне й среды (таблица 3.1) при помощи метода ПЭСТ.

Таблица 3.1. – Оценка факторов вне шне й среды (возможности и угрозы)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сфера | Событие/Фактор | Угрозы/Возможности | Вероятность проявления | Важность | Влияние |
| По литическая | В связи с санкциями многие гостиницы ищут дополнительные пути увеличения дохода, возможно открытие прачечных, тренажерных залов | –2 | 0,5 | 6 | –6 |
| Увеличение населения за счет присоединения Крыма, беженцев из Украины, недовольных политикой своих стран граждан из стран «дальнего зарубежья», упрощение процедуры получения гражданства  | +1 | 0,2 | 4 | +0,8 |
| Экономическая | Экономика России постепенно восстанавливается | +1 | 0,8 | 6 | +4,8 |
| Рост инфляции, сокращение реальных доходов населения | -1 | 0,5 | 4 | –2 |
| Макроэкономическая политика обеспечения уровня доходов населения | +2 | 0,6 |  8 | +9,6 |
| Социальная | Увеличение доли «среднего класса» в России | +4 | 0,3 | 6 | +7,2 |
| Улучшение культуры потребления, положительное отношение к малому бизнесу в сфере услуг | +1 | 0,2 | 4 | +4,8 |
| Технологическая | Возможность совершения заказа через Интернет  | +1 | 0,8 | 10 | +8 |

Проведем расчеты влияния факторов:

- политическая среда

-6 + 0,8 = -5,2

- экономическая среда

4,8 – 2 +9,6 = +12,4

- социальная среда

7,2 + 4,8 = +12

- технологическая среда

+8

Таким образом, анализ факторов показывает, что негативное влияние оказывают исключительно факторы экономического характера, а именно возможность увеличения конкурентов в гостиничном бизнесе и сопутствующих услугах, что вызвано потребностью в поиске новых, дополнительных источников дохода, при этом под влиянием санкций число постояльцев (и их уровень доходов) несколько убавилось.

В то же время экономическая и социальная компоненты показывают значительное улучшение и благоприятные условия для дальнейшего развития бизнеса.

Помимо этого, можно также заказать гостиничные услуги через Интернет, что намного упрощает процесс обслуживания.

Проведем SWOT – анализ стратегических позиций гостиницы «Татьяна Прованс».

Таблица 3.2. – SWOT – анализ гостиницы «Татьяна Прованс»

|  |
| --- |
| Баланс  |
| Актив  | Пассив  |
| Возможности  | Угрозы  |
| Показатели  | Баллы  | Показатели  | Баллы  |
| Стоимость проживания растет, что ведет за собой стоимость услуг по съему жилья как в гостиницах, так и у частных лиц | 3 | Бизнес постоянно привлекает все большее количество конкурентов | 4 |
| В связи с тем, что в Москве и Подмосковье все больше увеличивается количество бизнесменов и гостей, растет потребность в гостиницах | 6 | На рынке появляется все большее число гостиниц, предоставляющих услуги разного класса, разной стоимости  | 6 |
| В среднем, имеет место увеличение доли населения со стабильным доходом | 2 |  |  |
| Население стремится больше отдыхать, путешествовать | 3 |  |  |
| Тенденция к увеличению визитов в гостиницы | 2 |  |  |
| Есть возможность открытия сети гостиниц с аналогичными услугами по всему Подмосковью  | 4 |  |  |
| Сокращение удельных постоянных затрат в случае увеличения объема продаж | 6 |  |  |
| Итого | 26 | Итого | 10 |
| Сильные стороны  | Слабые стороны  |
| Показатели  | Баллы  | Показатели  | Баллы  |
| Более широкий ассортимент услуг и более качественный сервис | 5 | Конкуренция от гостиниц и аналогичных компаний | 5 |
| Экономия времени потребителей | 7 | Возможность расширения гостиницами своих услуг за счет предложения химчисток, тренажерных залов, прочих услуг  | 2 |
|  |  | Недостаточно опыта в сфере маркетинга | 4 |
| Итого  | 12 | Итого | 11 |

На основании полученных значений построим таблицу со значениями секторов:

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности26 | Угрозы10  |
| Силы 12 | Слабости11 |

SWOT – анализ показывает, что целесообразно строить бизнес с учетом возможностей, то есть учитывать перспективы по расширению сети гостиниц, набору дополнительных услуг, а также увеличению доли населения со стабильным доходом и стремлением людей к путешествиям, активному отдыху.

В то же время сдерживающим фактором является практическое отсутствие опыта в организации маркетинговой деятельности, а также наличие большого количества конкурентов среди гостиниц.

Таким образом, целесообразно проводить расширение дополнительных услуг гостиницы «Татьяна Прованс», что позволит увеличить прибыль, а также укрепиться на туристическом рынке Подмосковья.

# 3.2 Решение профессиональной задачи

Планируется предоставление широкого спектра услуг для улучшения физической формы населения и укрепления здоровья, а именно: занятия культуризмом, атлетическим фитнесом, фитнесом, йогой, пауэрлифтингом, армрестлингом, ММА, а также физическая реабилитация инвалидов.

Центр здоровья будет работать ежедневно, без выходных, но с перерывом в праздничные дни, с 8.00 и до 20.00.

В помещении также планируется функционирование протеин – бара, а также открытие магазина специализированного спортивного питания ведущих компаний – производителей мира. Качество продуктов подтверждается наличием сопутствующей документации.

В качестве вспомогательной услуги в будущем времени будет открытие массажного кабинета.

Услуги будет предоставляться опытными инструкторами, мастерами своего дела.

Все оборудование, необходимое для функционирования фитнес - центра «Ритм», представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3. – Спортивное оборудование

|  |  |
| --- | --- |
| Название  | Цена общая, руб |
| Тренажер для разгибания ног сидя | 60 000 – 170 000 |
| Тренажер для разгибания ног лежа | 60 000 - 170 000 |
| Гак – машина  | 60 000 – 100 000 |
| Тренажер для гиперэкстензии | 50 000 |
| Тренажер для икроножных мышц | 75 000 |
| Скамья силовая регулируемая | 60 000 |
| Скамья горизонтальная, 2 штуки | 2 \* 20 000 = 40 000 |
| Гантельный ряд, 1-10 кг  | 20 000 |
| Скамья с отрицательным наклоном  | 20 000 |
| Тренажер для жима под углом рычажный  | 50 000 |
| Тренажер для независимой тяги широким хватом | 110 000 |
| Скамья для армейского жима | 20 000 |
| Подставка под гантели  | 30 000 |
| Тренажер для Т-грифа с опорой | 30 000 |
| Скамья для жима под углом вверх | 20 000 |
| Тренажер «кроссовер» | 70 000 |
| ИТОГО | 775 000 – 1 035 000 |

Основной целевой аудиторией планируемого центра будет являться все активное население города, увлекающееся спортом от 8 лет, так как особых возрастных ограничений в данном направлении услуг не имеется.

В то же время можно отметить в качестве сдерживающего фактора большое число конкурентов, предоставляющих не столь широкий перечень услуг, но обладающих большей оснащенностью тренировочных залов.

Планируется, что реклама будет осуществляться следующим образом:

- использование флаеров и листовок, их можно будет размещать в жилых подъездах, раздавать на улицах;

- распространение визиток знакомым, клиентам;

- предоставление рекламных акций за приведение друзей в Центр здоровья;

- возможно, использование наружной рекламы в общественном транспорте и телерекламы;

- большое значение будет иметь так называемое «сарафанное радио», поскольку благодарные посетители и постояльцы гостиницы «Татьяна Прованс» могут приводить своих знакомых, близких, друзей.

Основными преимуществами предлагаемого центра являются:

- опыт работы, высокая квалификация персонала;

- профессиональный и индивидуальный подход к каждому клиенту;

- широкий ассортимент сопутствующих услуг;

- относительно конкурентов невысокие цены.

Для проведения расчетов выделим капитальные затраты, то есть расходы на приобретение спортивного оборудования, составляющие 775 – 1 035 тыс руб, в среднем 900 тыс руб. Для приобретения остального оборудования укрупненным методом допустим 30% от стоимости спортивного оборудования, то есть 270 тыс руб. Общая величина капитальных вложений составляет 1 170 тыс руб (900 + 270).

Текущими затратами (ежемесячными) являются:

- арендные платежи 7 тыс руб

- оплата коммунальных услуг 7 тыс руб

- заработная плата инструктора 10 тыс руб

- амортизация оборудования (расходы на ремонт) 10 тыс руб

- расходы на рекламу 6 тыс руб

Для расчета на 3-летний период допустим, что аренда и коммунальные могут быть увеличены на 10%, а заработная плата и расходы на рекламу на 20% ежегодно.

Таблица 3.4. – Прогнозная величина текущих расходов на 2018 – 2020 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2018 год, тыс руб | 2019 год, тыс руб | 2020 год, тыс руб |
| Аренда  | 7 \* 12 = 84 | 84 \* 1,1 = 92,4 | 92,4 \* 1,1 = 101,6 |
| Коммунальные  | 7 \* 12 = 84 | 84 \* 1,1 = 92,4 | 92,4 \* 1,1 = 101,6 |
| Заработная плата  | 10 \* 12 = 120 | 120 \* 1,2 = 144 | 144 \* 1,2 = 172,8 |
| Амортизация  | 10 \* 12 = 120 | 120 | 120 |
| Реклама  | 6 \* 12 = 72 | 72 \* 1,2 = 86,4 | 86,4 \* 1,2 = 103,7 |
| ИТОГО | 480 (40 тыс в месяц) | 535,2 ≈ 535 | 599,7 ≈ 600 |

В таблице 3.5 рассчитаем возможные денежные поступления Центра здоровья в 2018 – 2020 годы, при этом учтем что ежегодно выручка за счет подорожания услуг либо увеличения числа посетителей будет расти на 20%.

Таблица 3.5. – Прогнозная величина денежных поступлений на 2018 – 2020 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Услуги  | 2018 год, тыс руб | 2019 год, тыс руб | 2020 год, тыс руб |
| Тренажерный зал | 10 человек \* 8 часов \* 100 руб \* 30 дней = 240 \* 12 = 2 880 | 2 880 \* 1,2 = 3 456 | 3 456 \* 1,2 = 4 147,2 ≈ 4 147 |
| Аренда помещений другими секциями (йога, единоборства) | (6 + 6) \* 12 = 144 | 144 \* 1,2 = 172,8 ≈ 173 | 172,8 \* 1,2 = 207,4 ≈ 207 |
| ИТОГО | 3 024 | 3 629 ≈ 3 630 | 4 354 |

Определим окупаемость инвестиций в центр «Ритм», для чего рассчитаем показатели поквартально, при этом допустим что ежеквартальная ставка инфляции на максимальном уровне составит 10%.

Таблица 3.6. – Расчет срока окупаемости проекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  | Нулевой период (вложения) | 2018 год, 1 квартал, тыс руб | 2018 год, 2 квартал, тыс руб | 2018 год, 3 квартал, тыс руб | 2018 год, 4 квартал, тыс руб |
| Инвестиции  | 1 170 | - | - | - | - |
| Выручка | - | 756 | 756 | 756 | 756 |
| Текущие расходы  | - | 120 | 120 | 120 | 120 |
| Прибыль за вычетом текущих расходов | - | 636 | 636 | 636 | 636 |
| Налог на прибыль (пусть 20%) | - | 128 | 128 | 128 | 128 |
| Чистая прибыль  | - | 508 | 508 | 508 | 508 |
| Коэффициент дисконтирования (учет инфляции) | 1 | 0,909 | 0,826 | 0,751 | 0,683 |
| Чистая приведенная стоимость проекта | - | 462 | 420 | 381 | 347 |
| Чистая приведенная стоимость накопленным итогом  | -1 170 | -708 | -288 | +93 | +440 |

Таким образом, с учетом ежеквартальной инфляции на уровне 10%, проект уже в первый год окупается и к завершению 3 квартала способен принести прибыль в сумме 93 тыс руб., а за первый год функционирования центра будет получена прибыль в сумме 440 тыс руб.

# ГЛАВА 4. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ «ТАТЬЯНА ПРОВАНС»

# 4.1 Мероприятия по улучшению действующей системы мотивации персонала гостиницы

В гостинице «Татьяна Прованс» на данный момент имеют место следующие проблемы:

- уровень производительности труда значительно ниже прироста средней заработной платы, что говорит о перерасходе данных расходов и увеличении себестоимости продукции, что негативно сказывается на финансовых результатах деятельности;

- высокий уровень текучести персонала, что характеризует низкую сплоченность коллектива и отсутствие корпоративной культуры предприятия;

- низкий уровень заинтересованности работников в результатах деятельности гостиницы.

В связи с этим руководству предприятия можно рекомендовать осуществление следующих мероприятий:

Мероприятие 1

Внедрение рейтинговой системы оплаты труда, то есть определение уровня заработной платы работников по ряду критериев.

Рейтинговая система оплаты труда (рейтинг - оценка данного лица относительно других лиц) представляет одну из рыночных моделей оплаты труда, которая разработана с учетом практики японских предпринимателей. Она учитывает не только трудовой вклад работника в доход коллектива, но и его индивидуальные характеристики.

Мероприятие 2

Применение системы Скэнлона, которая позволяет увязывать заработную плату с финансовыми результатами деятельности компании, каждый сотрудник как бы становится акционером своего предприятия и получает в заработной плате определенную долю прибыли предприятия.

Программа Скэнлона является стратегией повышения производительности на фирме и включает три следующих ключевых элемента: сотрудничество и кооперацию между рядовыми работниками, руководством и профсоюзами; вовлечение сотрудников в рационализаторское движение; разделение прибыли в результате повышения производительности непосредственно с сотрудниками фирмы.

Мероприятие 3

Повышение квалификации некоторых работников административно – управленческого персонала, что усилит систему стимулирования труда, так как специалист получит образование за счет предприятия и повысит свой статус и место в компании.

В современных условиях жесткой конкуренции одним из преимуществ предприятия является высокий уровень профессионализма персонала и ощущение своей важности и необходимости на предприятии каждым работником, что создает предпосылки для повышения ответственности и стремлении к росту производительности каждым сотрудником.

Мероприятие 4

Предложения по начислению бонусов за выслугу лет с целью снижения текучести персонала.

Обычно выплачивается из фонда заработной платы или фонда оплаты труда в виде процентов от месячной ставки (оклада) в год при продолжительности непрерывного стажа работы в данной организации от 1—2 лет и выше. Величина разнообразных бонусов (выплата процентов от оклада в конце года или квартала) обычно также зависит от стажа работы в организации, что будет способствовать развитию стимулирования у каждого сотрудника.

Мероприятие 5

Вручение ценных подарков отличившимся работникам ориентирует сотрудников на высокие результаты труда, на разработку рационализаторских предложений, что положительно сказывается на финансовых результатах деятельности компании.

# 4.2 Решение профессиональной задачи

Рассмотрим некоторые предлагаемые мероприятия более подробно.

Мероприятие 1. - Внедрение рейтинговой системы оплаты труда.

Таблица 4.1. - Сравнительная характеристика для определения планового размера заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы сравнения | Оцениваемый  | Варианты для оценки |
| Гостиница | Татьяна Прованс | Спутник |  Чайка | Орбита  |
| Должность  | Водитель  | Водитель  | Водитель  | Водитель  |
| Заработная плата, руб |  | 20 000 | 23 000 | 25 000 |
| Образование  | Профильное техническое | Высшее  | Специальное техническое | Полное техническое |
| Опыт работы | 10 лет | 5 лет | 3 года | 3 года |
| Инициативность  | есть | есть | есть | есть |
| Продолжительность пробега, тыс км\* | 800 | 600 | 220 | 326 |
| Личные качества | хорошие | хорошие | хорошие | хорошие |

\* Критерий «Продолжительность пробега» определяется исходя из количества километров, проведенных за рулем водителем (учитывая собственный опыт)

Объем заработной платы приведет в рублях.

Результаты расчета планового размера заработной платы представлен ниже.

Таблица 4.2. - Расчет заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы сравнения | Оцениваемый | Варианты для оценки |
| Гостиница | Татьяна Прованс | Спутник |  Чайка | Орбита  |
| Должность | Водитель  | Водитель  | Водитель  | Водитель  |
| Заработная плата, руб |  | 20 000 | 23 000 | 25 000 |
| Продолжительность пробега, тыс км | 800 | 600 | 220 | 326 |
| Образование | Профильное техническое | Высшее | Специальное техническое | Полное техническое |
| % корректировки |  | -5 | 0 | -3 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 19 000 | 23 000 | 24 250 |
| Опыт работы | 10 лет | 5 лет | 3 года | 3 года |
| % корректировки | +8 | +5 | +2 | +2 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 19 950 | 23 460 | 24 735 |
| Корректировка на инициативность | + | + | + | + |
| % корректировки | +5 | +5 | +5 | +5 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 20 948 | 24 633 | 25 970 |
| Личные качества | хорошие | хорошие | Хорошие | хорошие |
| % корректировки | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 21 157 | 24 879 | 26 230 |

Средний размер заработной платы водителя в санаториях города составляет: ЗП = (21 157 + 24 879 + 26 230) / 3 = 24 087 руб

Скорректируем: 24 087 \* 1.08 \* 1.05 \* 1.01 = 27 588 руб

Аналогично определим объемы заработной платы для других работников административно – управленческого персонала компании.

Таблица 4.3. - Сравнительная характеристика для определения планового размера заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы сравнения | Оцениваемый | Варианты для оценки |
| Гостиница | Татьяна Прованс | Спутник |  Чайка | Орбита  |
| Должность | Менеджер  | Менеджер  | Менеджер  | Менеджер |
| Заработная плата, руб |  | 30 000 | 35 000 | 40 000 |
| Образование | Высшее экономическое | Высшее | Неполное высшее | Полное высшее |
| Опыт работы | 5 лет | 8 лет | 6 лет | 10 лет |
| Инициативность | есть | есть | есть | есть |
| Оценка навыков аналитической работы, баллов | 420 | 370 | 110 | 870 |
| Личные качества | хорошие | хорошие | хорошие | хорошие |

Результаты расчета планового размера заработной платы представлен ниже.

Таблица 4.4. - Расчет заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы сравнения | Оцениваемый | Варианты для оценки |
| Гостиница | Татьяна Прованс | Спутник |  Чайка | Орбита  |
| Должность | Менеджер  | Менеджер  | Менеджер  | Менеджер |
| Заработная плата, руб |  | 30 000 | 35 000 | 40 000 |
| Оценка навыков аналитической работы, баллов | 420 | 370 | 110 | 870 |
| Образование | Высшее экономическое | Высшее | Неполное высшее | Полное высшее |
| % корректировки | +5 | +3 | -2 | +4 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 30 900 | 34 300 | 41 600 |
| Опыт работы | 5 лет | 8 лет | 6 лет | 10 лет |
| % корректировки | -1 | +4 | -2 | +5 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 32 136 | 33 614 | 43 680 |
| Корректировка на инициативность | + | + | + | + |
| % корректировки | +2 | +2 | +2 | +2 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 32 780 | 34 286 | 44 554 |
| Личные качества | хорошие | хорошие | хорошие | хорошие |
| % корректировки | +1 | +1 | +1 | +1 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 33 108 | 34 629 | 45 000 |

Средний размер заработной платы менеджера составляет:

ЗП = (33 108 + 34 629 + 45 000) / 3 = 37 579 руб

Скорректируем: 37 579 \* 1.05 \* 0.99 \* 1.02 \* 1.01 = 39 065 руб

Таблица 4.5. - Сравнительная характеристика для определения планового размер заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы сравнения | Оцениваемый  | Варианты для оценки |
| Гостиница | Татьяна Прованс | Спутник |  Чайка | Орбита  |
| Должность  | Администратор  | Администратор  | Администратор  | Администратор  |
| Заработная плата, руб |  | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| Образование  | Специальное техническое + курсы | Неполное высшее | Высшее  | Неполное высшее |
| Опыт работы | 3 года | 6 лет | 5 лет | 7 лет |
| Знание иностранных языков | есть | есть | есть | есть |
| Оценка отношений с клиентами, баллов | 420 | 780 | 650 | 840 |
| Личные качества | хорошие | хорошие | хорошие | хорошие |

Результаты расчета планового размера заработной платы представлен ниже.

Таблица 4.6. - Расчет заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы сравнения | Оцениваемый  | Варианты для оценки |
| Гостиница | Татьяна Прованс | Спутник |  Чайка | Орбита  |
| Должность  | Администратор  | Администратор  | Администратор  | Администратор  |
| Заработная плата, руб |  | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| Оценка отношений с клиентами, баллов | 420 | 780 | 650 | 840 |
| Образование  | Специальное техническое + курсы | Неполное высшее | Высшее  | Неполное высшее |
| % корректировки | -3 | +1 | +2 | +1 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 15 150 | 15 300 | 15 150 |
| Опыт работы | 3 года | 6 лет | 5 лет | 7 лет |
| % корректировки | -3 | +3 | -1 | +5 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 15 605 | 15 147 | 15 908 |
| Корректировка на иностранные языки | + | + | + | + |
| % корректировки | +1 | +1 | +1 | +1 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 15 761 | 15 298 | 16 067 |
| Личные качества | хорошие | хорошие | хорошие | хорошие |
| % корректировки | +1 | +1 | +1 | +1 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 15 918 | 15 451 | 16 228 |

Средний размер заработной платы составляет:

ЗП = (15 918 + 15 451 + 16 228) / 3 = 15 866 руб

Скорректируем: 15 866 \* 0.97 \* 0.97 \* 1.01 \* 1.01 = 15 228 руб

Таблица 4.7. - Сравнительная характеристика для определения планового размера заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы сравнения | Оцениваемый  | Варианты для оценки |
| Гостиница | Татьяна Прованс | Спутник |  Чайка | Орбита  |
| Должность  | Менеджер по туризму | Менеджер по туризму | Менеджер по туризму | Менеджер по туризму |
| Заработная плата, руб |  | 60 000 | 70 000 | 80 000 |
| Образование  | Высшее  | 2 высших + курсы | 2 высших | 2 высших |
| Опыт работы | 8 лет | 10 лет | 12 лет | 9 лет |
| Знание иностранных языков | есть | есть | есть | есть |
| Широта деловых связей (предприятий - партнеров) | 26 | 81 | 15 | 42 |
| Личные качества | хорошие | хорошие | хорошие | хорошие |

Результаты расчета планового размера заработной платы представлен ниже.

Таблица 4.8. - Расчет заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы сравнения | Оцениваемый  | Варианты для оценки |
| Гостиница | Татьяна Прованс | Спутник |  Чайка | Орбита  |
| Должность  | Менеджер по туризму | Менеджер по туризму | Менеджер по туризму | Менеджер по туризму |
| Заработная плата, руб |  | 60 000 | 70 000 | 80 000 |
| Широта деловых связей (предприятий - партнеров) | 26 | 81 | 15 | 42 |
| Образование  | Высшее  | 2 высших + курсы | 2 высших | 2 высших |
| % корректировки | -3 | +5 | +4 | +4 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 63 000 | 72 800 | 83 200 |
| Опыт работы | 8 лет | 10 лет | 12 лет | 9 лет |
| % корректировки | -2 | +3 | +4 | -1 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 64 890 | 75 712 | 82 368 |
| Корректировка на иностранные языки | + | + | + | + |
| % корректировки | +1 | +1 | +1 | +1 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 65 539 | 76 469 | 83 192 |
| Личные качества | хорошие | хорошие | хорошие | хорошие |
| % корректировки | +1 | +1 | +1 | +1 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 66 194 | 77 234 | 84 024 |

Средний размер заработной платы составляет:

ЗП = (66 194 + 77 234 + 84 024) / 3 = 75 817 руб

Скорректируем: 75 817 \* 0.97 \* 0.98 \* 1.01 \* 1.01 = 73 520 руб

Таблица 4.9. - Сравнительная характеристика для определения планового размера заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы сравнения | Оцениваемый  | Варианты для оценки |
| Гостиница | Татьяна Прованс | Спутник |  Чайка | Орбита  |
| Должность  | Директор | Директор  | Директор | Директор  |
| Заработная плата, руб |  | 40 000 | 45 000 | 50 000 |
| Образование  | Высшее  | 2 высших + курсы | 2 высших | 2 высших |
| Опыт работы | 8 лет | 10 лет | 12 лет | 9 лет |
| Знание иностранных языков | есть | есть | есть | есть |
| Число непосредственно подчиненных на предприятии | 14 | 67 | 25 | 54 |
| Личные качества | хорошие | хорошие | хорошие | хорошие |

Результаты расчета планового размера заработной платы представлен ниже.

Таблица 4.10. - Расчет заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы сравнения | Оцениваемый  | Варианты для оценки |
| Гостиница | Татьяна Прованс | Спутник |  Чайка | Орбита  |
| Должность  | Директор  | Директор  | Директор  | Директор |
| Заработная плата, руб |  | 40 000 | 45 000 | 50 000 |
| Образование  | Высшее  | 2 высших + курсы | 2 высших | 2 высших |
| % корректировки | -3 | +5 | +4 | +4 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 42 000 | 46 800 | 52 000 |
| Опыт работы | 8 лет | 10 лет | 12 лет | 9 лет |
| % корректировки | -2 | +3 | +4 | -1 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 43 260 | 48 672 | 51 480 |
| Корректировка на иностранные языки | + | + | + | + |
| % корректировки | +1 | +1 | +1 | +1 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 43 692 | 49 159 | 51 995 |
| Число подчиненных на предприятии | 14 | 67 | 25 | 54 |
| % корректировки | -3 | +5 | -2 | +4 |
| Скорректированный размер заработной платы, руб |  | 45 877 | 48 176 | 54 075 |

Средний размер заработной платы директора составляет:

ЗП = (45 877 + 48 176 + 54 075) / 3 = 49 376 руб

Скорректируем: 49 376 \* 0.97 \* 0.98 \* 1.01 \* 0.97 = 45 984 руб.

Рассмотрим эффект от внедрения системы начисления заработной платы, основанной на рейтинговом подходе.

Таблица 4.11. - Плановый объем заработной платы отдельных работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность  | Фактический фонд месячной заработной платы, руб | Плановый фонд месячной заработной платы, руб |
| Менеджер по туризму  | 60 000 | 73 520 |
| Директор ресторана | 40 000 | 45 984 |
| Администратор  | 15 000 | 15 228 |
| Менеджер  | 30 000 | 39 065 |
| Водитель  | 20 000 | 27 588 |
| ИТОГО | 165 000 | 201 385 |

Таким образом, в результате предлагаемого подхода произойдет увеличение фонда оплаты труда на: ΔФОТ = 201.385 – 165 = +36.385 тыс руб

Следовательно, в год прирост фонда будет равен: 36.385 \* 12 = 436.62 тыс руб. Плановый прирост выручки будет равен около 3 414 тыс руб., который обеспечивается за счет повышения эффективности принимаемых управленческих решений относительно внедрения системы мотивации.

Исходя из среднего уровня рентабельности, равного 15%, прирост чистой прибыли составил: ΔЧП = 3 414 \* 0.15 = 512.1 тыс руб

Определим экономический эффект от внедрения предложения:

Э = 512.1 – 436.62 = +75.48 тыс руб.

Итак, важным направлением совершенствования планирования фонда оплаты труда может явиться использование рейтингового подхода, который учитывает по определенным параметрам фактическую заработную плату категорий сотрудников в аналогичных предприятиях.

# ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В ГОСТИНИЦЕ «ТАТЬЯНА ПРОВАНС» И ЕЕ ОЦЕНКА

Выявить тип организационной культуры в гостинице ООО «Татьяна Прованс» можно, исходя из факторов каждого вида культуры, представленных в таблице 5.1.

Таблица 5.1. – Характеристика и специфические черты организационной культуры гостиницы «Татьяна Прованс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Клан  | Адхократия  | Ориентация на рынок  | Бюрократия  |
| Гибкость  | Внешний фокус | Стабильность  | Внутренний фокус |
| Дискретность  | Дифференциация  | Контроль  | Интеграция  |

Можно предположить, что организационная культура гостиницы ООО «Татьяна Прованс» соответствует типу, ориентированному на рынок. Суть его заключается в том, что управление гостиницей сводится к получению стабильной прибыли, усилия персонала направлены на достижение целевых результатов.

Каждый сотрудник находится в соперничестве друг с другом, при этом каждый менеджер является жестким лидером и требовательным соперником. Все усилия руководства ориентированы исключительно на коммерческий успех и желание победить на рынке, то есть направлены на усиление конкурентных позиций.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отель Татьяна PROVENCE - идеальное место, как для отдыха в кругу семьи и близких друзей, так и для проведения переговоров и деловых встреч. Его изысканные интерьеры, выполненные в мягких пастельных красках, современное оснащение и высочайший уровень сервиса, станут лучшим поводом доверить проведение самых значимых дней.

Организационная структура гостиницы «Татьяна Прованс» является линейно-функциональной. При такой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

Организацию деятельности каждой службы отельного предприятия рекомендуется рассматривать с точки зрения системного и процессного подходов:

- с позиции системного подхода каждая служба должна рассматриваться как система, в которой есть субъект и объекты управления, а между ними существуют определенные взаимосвязи

- с позиции процессного подхода в каждой службе укрупненно описываются ее бизнес-процессы, указываются функции входящих в нее сотрудников.

Анализ факторов показывает, что негативное влияние оказывают исключительно факторы экономического характера, а именно возможность увеличения конкурентов в гостиничном бизнесе и сопутствующих услугах, что вызвано потребностью в поиске новых, дополнительных источников дохода, при этом под влиянием санкций число постояльцев (и их уровень доходов) несколько убавилось.

В то же время экономическая и социальная компоненты показывают значительное улучшение и благоприятные условия для дальнейшего развития бизнеса.

Помимо этого, можно также заказать гостиничные услуги через Интернет, что намного упрощает процесс обслуживания.

SWOT – анализ показывает, что целесообразно строить бизнес с учетом возможностей, то есть учитывать перспективы по расширению сети гостиниц, набору дополнительных услуг, а также увеличению доли населения со стабильным доходом и стремлением людей к путешествиям, активному отдыху.

В то же время сдерживающим фактором является практическое отсутствие опыта в организации маркетинговой деятельности, а также наличие большого количества конкурентов среди гостиниц.

Таким образом, целесообразно проводить расширение дополнительных услуг гостиницы «Татьяна Прованс», что позволит увеличить прибыль, а также укрепиться на туристическом рынке Подмосковья.

Организационная культура гостиницы ООО «Татьяна Прованс» соответствует типу, ориентированному на рынок. Суть его заключается в том, что управление гостиницей сводится к получению стабильной прибыли, усилия персонала направлены на достижение целевых результатов.

Каждый сотрудник находится в соперничестве друг с другом, при этом каждый менеджер является жестким лидером и требовательным соперником. Все усилия руководства ориентированы исключительно на коммерческий успех и желание победить на рынке, то есть направлены на усиление конкурентных позиций.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 c.

2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2014. - 192 c.

3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 c.

4. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 c.

5. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 c.

6. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель /пер. с англ. О.Чернявской /М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014. - 127с.

7. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 c.

8. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы : учебное пособие для вузов / Е.И. Ильин. – СПб. : Питер, 2014. – 508 с.

9. Кабанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 c.

10. Кязимов К.Г. Компетентностный подход к подготовке квалифицированных кадров для инновационной экономики: монография / К.Г. Кязимов. – М.: ИД «АТиСО», 2016. – 147 с.

11. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 c.