

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Факультет «Сервис и туризм»

Кафедра «Международного туризма и туристского сервиса»

**«Рекомендовано к защите»
Заведующий кафедрой
«Международного туризма
и туристского сервиса»
к.э.н. Р.С.Амриддинова**

**_____
Протокол № 10. От 26.05.2014 г.**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

***По образовательному направлению
5811700- Сервис туризма и гостиничного хозяйства***

**Студента группы ТМС-210 Богоутдинова Сирожиддина на
тему: «Совершенствование подготовки персонала в
гостиничном бизнесе (на примере гостиницы г.Самарканд)»**

Научный руководитель ассистент Зубайдуллаева М.А.

САМАРКАНД 2014

Содержание

Введение.....	2
Глава-I. Организация кадрового обеспечения в гостиничном бизнесе.....	6
1.1.Организационная структура гостиничных комплексов.....	6
1.2.Организационная работа персонала в гостинице.....	14
1.3.Система подбора и технология подбора персонала в гостинице.....	23
Глава-II. Анализ кадровой политики и кадровой стратегии в гостиничном бизнесе.....	31
2.1.Формирование кадровой политики и кадровой стратегии в гостиничном бизнесе.....	31
2.2.Методы кадрового планирование и профессионального состава в гостинице “ISHONCH”.....	37
2.3.Оценка экономической эффективности мероприятий по управлению персоналом в гостинице “ISHONCH”.....	49
Глава-III. Разработка мероприятий по совершенствованию подготовки персонала в гостиничном бизнесе.....	53
3.1.Развитие, обучение, мотивация, оценка персонала.....	53
3.2.Совершенствование подготовки специалистов в гостиничном бизнесе.....	66
3.3.Нормативные основы обеспечения охраны труда в гостиничном бизнесе.....	71
Заключение.....	74
Список использованной литературы.....	77

Введение

Обучение персонала в гостиничном бизнесе в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рыночных отношений предъявляет новые требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Требуются новые подходы к решению современных задач, специалисты новых профессий, новые организационные формы деятельности работников.

Гостиничный бизнес уникален тем, что служащие - это часть гостиничного продукта. Весь персонал гостиницы - и портье на регистрации, и официант, обслуживающий за завтраком, и швейцар у парадного подъезда, и горничная, и директор прикладывают все усилия, чтобы гость остался доволен и вновь вернулся в отель. Их отношение, внешний вид, готовность выполнить любую просьбу гостя формирует общее впечатление о гостинице. Любой работник должен верить, что его собственное качество обслуживания - такое, какого ждет от него гость, - является самой важной задачей в работе работника гостиницы.

Часто довольно трудно отделить материальную часть продукта от его духовной составляющей. Обслуживающий персонал гостиницы, организующий прием гостей и предоставляющий им услуги через свое посредничество, становится важнейшим компонентом самих этих услуг. Различия в предоставлении одних и тех же услуг часто связаны с тем, что сотрудники гостиницы обслуживают своих клиентов по-разному. Обслуживающий персонал должен так принять гостя, чтобы он превратился в постоянного клиента.

Это и создает основное конкурентное преимущество отеля. Для этого необходимо разрабатывать методы и процедуры, чтобы быть уверенными в том, что работники гостиницы могут и хотят предоставить качественное обслуживание.

От организационной культуры обслуживания зависит продвижение услуг на мировой туристский рынок, имидж организации, города в целом.

В том, что персонал отелей необходимо постоянно обучать, никто теперь уже не сомневается. Конкуренция на рынке гостиничных услуг постоянно растет, при этом огромным конкурентным преимуществом отеля является грамотный, хорошо обученный персонал – персонал, который уверенно и с удовольствием выполняет свою работу. Проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, способных конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает особую актуальность.

Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет все более жесткие требования к профессиональным качествам рабочих кадров. Идет сокращение численности рабочих мест.

Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов.

В-третьих, профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условиям его конкурентоспособности на рынке труда.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы <<Совершенствование подготовки персонала для гостиничного бизнеса>> свидетельствует и то обстоятельство, что кадровый потенциал современной компании (как важнейший стратегический фактор ее успеха) не допускает спонтанного и непродуманного экспериментирования - последствия неправильного управления человеческими ресурсами и наиболее разрушительны.

Цель данной выпускной квалификационной работы – рассмотреть теоретический и практические аспекты обучения персонала, повышение его

квалификации в гостиничном бизнесе для устойчивого развития туризма целом в Узбекистане

В соответствии с целью данной работы были определены следующие **задачи**:

- Организационная структура гостиничных комплексов;
- Организационная работа персонала в гостинице;
- Система подбора и технология подбора персонала в гостинице;
- Формирование кадровой политики и кадровой стратегии в гостиничном бизнесе;
- Методы кадрового планирование и профессионального состава в гостинице “ISHONCH”;
- Оценка экономической эффективности мероприятий по управлению персоналом в гостинице “ISHONCH”;
- Развитие, обучение, мотивация, оценка персонала;
- Совершенствование подготовки специалистов в гостиничном бизнесе;
- Нормативные основы обеспечения охраны труда в гостиничном бизнесе;
- Изучить работы и научные исследования по данной проблеме ученых-теоретиков, психологов, менеджеров;
- Выявить особенности подготовки сотрудников отеля как средства повышения эффективности гостиничного бизнеса.

При написании данной выпускной квалификационной работы был использован такой метод исследования, как теоретический метод , метод анализа и синтеза.

Объектом выпускной квалификационной работы: кадры гостиничного бизнеса, развитие способностей и их профессиональная подготовка.

Практическая значимость квалификационной работы

Дипломная работа состоит из введения, 3 глав, в том числе рассмотрены в каждой главе по 3 раздела, заключения, рекомендации и списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность дипломной работы.

В первой главе рассмотрены вопросы организации кадрового обеспечения в гостиничном бизнесе.

Во второй главе проведен анализ кадровой политики и кадровой стратегии в гостиничном бизнесе . Выявлены положительные и отрицательные аспекты деятельности гостиницы в области управления персоналом, рассмотрены и проанализированы кадровая политика и кадровая стратегия в гостинице "ISHONCH".

В третьей главе рассмотрена разработка мероприятий по совершенствованию подготовки персонала в гостиничном бизнесе и методика оценки и подготовки персонала, его мотивация и нормативные основы обеспечивающие охраны труда.

В заключении даны обобщающие выводы и рекомендации

Объем выпускной квалификационной работы составляет 80 страниц напечатанное в компьютерном варианте, приложены 8 таблиц и 2_х диаграмм и предлагается рекомендация .

І-ГЛАВА. ОРГАНИЗАЦИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

1.1. Организационная структура гостиничных комплексов

Роль гостиничного бизнеса и туризма в Узбекистане постепенно увеличивается и со стороны государство выделяется большое внимание в отрасли.

По словам президента Республики Узбекистана И.А.Каримова: «Для достижение успешных результатов в гостиничном бизнесе не обходима выделить особое внимание именно в кадровом обеспечении и самой организационной структуре гостиничного бизнеса»²

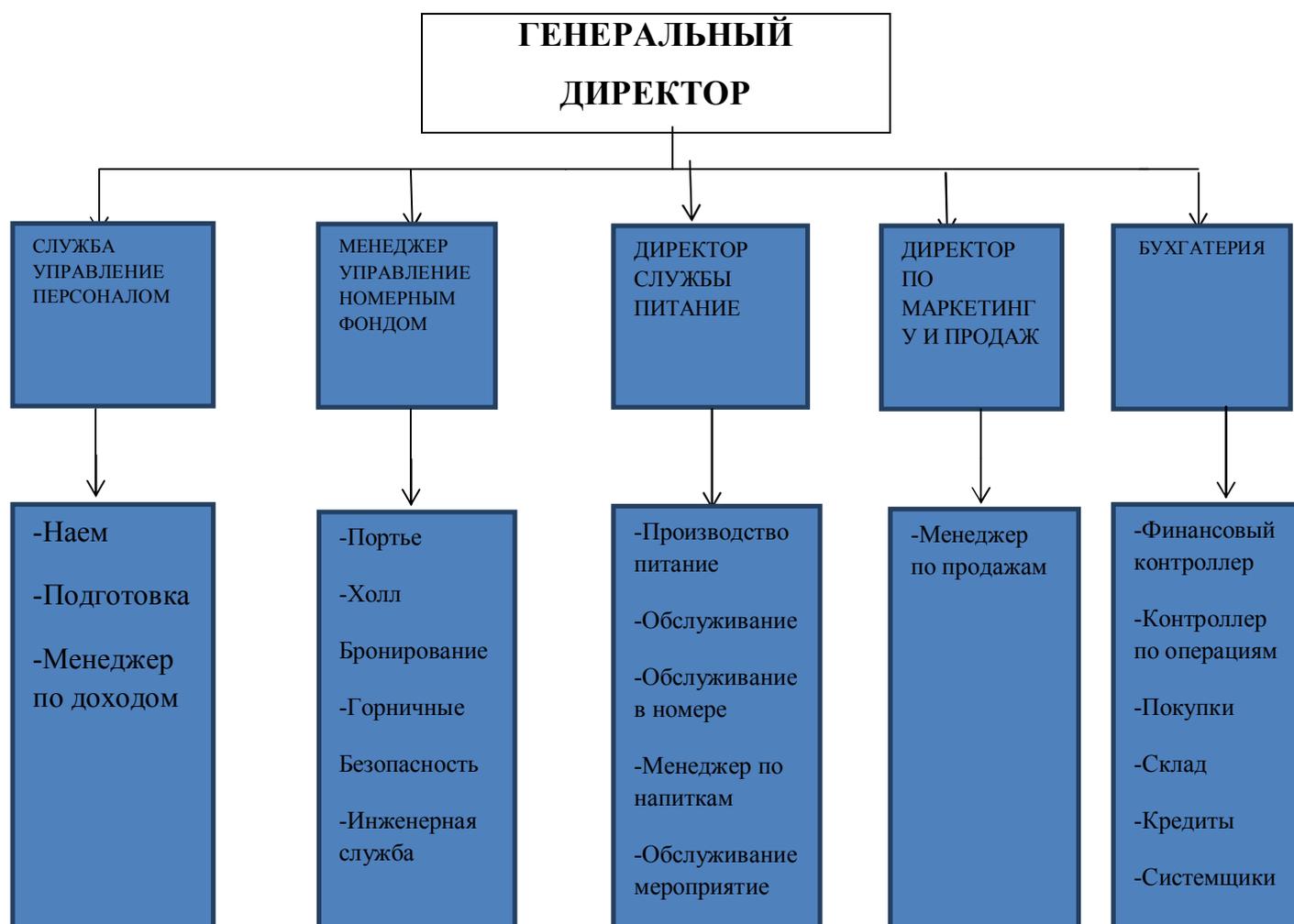
Каждая гостиница имеет свои особенности организационной структуры. Например, отдел бронирования может входить в состав коммерческого отдела, отдел закупок может быть подчинен финансовому директору, банкетная служба может быть включена в службу питания. Иногда шеф-повар подчиняется непосредственно генеральному директору, а менеджер службы питания командует только официантами, и т. д.

Существующие в гостинице информационные системы объединены в различные службы. На первом месте стоит внутренняя организация, которая призвана руководить работниками и направлять их деятельность на достижение целей предприятия. Строгая подчиненность и внутренние связи организации помогут правильно спроектировать информационные системы.

При организационной структуре гостиничного комплекса надо выделять особое внимание, так как гостиничный бизнес это отрасль которая объединяет различные специальности и при этом должны учитывать и набирать конкурентоспособных кадров, что и требует современный гостиничный бизнес и туристическую отрасль.

²Постановление Президента Республики Узбекистана от 27 декабря 2005 года № ПП-244 «О прогнозе основных макроэкономических показателей и параметрах государственного бюджета на 2006 год» (Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2006 год., №8, ст. 51-523 ст. 507) Пункт 9 Постановление Кабинета Министров от 2 сентября 2002 г. № 310 «О мерах дальнейшего развитию гостиничного бизнеса и международного туризма в Республике Узбекистана»

Основные службы в структуре гостиничного предприятия: (Таблица №1)



Из выше стоящей таблице №1 можно поочередно дать характеристику каждой службы в структуру гостиничного предприятия.

Главный администратор. Генеральный директор является первым лицом отеля и имеет все мыслимые полномочия, в гостинице он играет роль капитана корабля. Генеральный директор задает стиль отеля.

У генерального директора две главные задачи:

во-первых, он должен так управлять отелем, чтобы полностью удовлетворять все пожелания гостя и тем самым привлечь его повторно посетить гостиницу;

во-вторых, он должен выполнить свои обязанности перед владельцем отеля, обеспечив его прибыльность.

Служба управления номерным фондом бронирует номера, ведет прием гостей, их регистрацию и размещение, поддерживает санитарно-гигиеническое состояние номеров, а также занимается оказанием гостям

Служба управления номерным фондом бронирует номера, ведет прием гостей, их регистрацию и размещение, поддерживает санитарно-гигиеническое состояние номеров, а также занимается оказанием гостям

В состав службы гостиницы входят:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) директор;2) менеджер по эксплуатации номеров;3) служба приема и размещения;4) служба горничных;5) сервисная служба;6) служба посыльных;7) служба портье;8) служба консьержа;9) служба безопасности. |
|--|

Служба приема и размещения. От этой службы зависит первое впечатление гостя от гостиницы. Задачи службы – контроль процесса приема и размещения гостей, разрешение конфликтов. Служба размещения использует незарезервированные номера для непосредственной продажи клиентам по более высокой цене. Служба приема и размещения на английском языке называется «Reception» и входит как подразделение во Frontoffice вместе со службой обслуживания. Иногда эти службы не разделяются и называются единым названием - Frontoffice.

Frontoffice - это командный пункт гостиницы, его нервный центр, место встречи гостя с отелем и прощания с ним. Для гостя Frontoffice - это лицо отеля и более того, зачастую все общение гостя с отелем

ограничивается общением с персоналом за стойкой службы приема. Поэтому умение общаться с самыми разными людьми - важнейшее качество работников этой службы. Работники этой службы должны уметь продавать товар - отель, создать благоприятный имидж отеля, быть представителем менеджмента гостиницы, способным решить любую проблему гостя, обеспечить его безопасность и, вообще, быть лучшими друзьями путешественника.

Служба административного хозяйства – это самая большая служба, в которой работает около 50 % всех служащих. Опросы, проведенные среди гостей, подчеркивают значимость данной службы.

Служба средств связи обеспечивает внутреннюю связь для служебного пользования, связь с клиентом. Центр связи работает круглосуточно.

Обслуживающий персонал. Во главе стоит менеджер, в подчинении которого находятся швейцары, портье и коридорные.

Швейцары встречают гостей у входа в гостиницу. Они, как правило, одеты в яркую форму. В обязанности швейцаров входят приветствие гостей, помощь при выходе из машины или вызов такси.

Служба портье осуществляет контроль за номерным фондом гостиницы, ведя картотеку по занятости номеров и наличию свободных мест, и выполняет функции информационного центра.

Служба горничных является наиболее функционально значимым подразделением, если речь идет о получении услуг гостиничного размещения, так как это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров и других внутренних помещений, в которых осуществляются прием и обслуживание клиентов. В обязанности данной службы входит уборка номеров, холлов, коридоров. Лицо, возглавляющее службу горничных, несет ответственность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях гостиницы.

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостинице, поскольку предприятие несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов. Данная служба занимается такими проблемами, как разработка стратегий на реагирование при чрезвычайных ситуациях, повседневная безопасность номеров, контроль ключей, контроль входа в гостиницу, контроль территории, сейфы, сбор и хранение информации, система сигнализации. Эта служба создает и поддерживает необходимые условия труда для персонала, контролирует нормы и правила техники безопасности, противопожарной и экологической безопасности.

К административной службе относятся:

- 1) финансовая служба;
- 2) кадровая служба;
- 3) секретариат;
- 4) инженер по противопожарной безопасности;
- 5) инженер по технике безопасности.

Финансовая служба занимается вопросами финансового обеспечения предприятия, получает отчеты от кассиров каждой торговой точки предприятия, включая службу питания, службу портье, сувенирные киоски и спортивные комплексы, если таковые имеются.

Кадровая служба решает вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров. В обязанности этого подразделения входит ведение личных дел всех сотрудников гостиницы.

Служба общественного питания обслуживает гостей в кафе, барах, ресторанах на территории гостиницы, а также организует банкеты. Служба общественного питания включает в себя: бары, кафе, рестораны, кухню.

Обязанностями руководителя службы общественного питания являются:

- * составление меню;
- * доставка необходимых продуктов;
- * контроль качества готовой продукции;

*распределение по участкам обслуживающего персонала.

Транспортный отдел обслуживает гостей, привозя их в гостиницу, предоставляя туристам автомобили в пользование, обеспечивая своевременную доставку продуктов питания и напитков.

Коммерческая служба ведет анализ результатов хозяйственной и финансовой деятельности. Во главе коммерческой службы стоит коммерческий директор. Он осуществляет контроль за организацией банкетного обслуживания.

Телефонный оператор, поддерживающий связь с междугородними и международными телефонными станциями, фиксирующий телефонные звонки из номеров, контролирующий их оплату, и оказывающий услуги по пробудке;

Служба обслуживания гостей является либо самостоятельным подразделением, либо входит в службу Frontoffice. Персонал этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет функции, связанные с обслуживанием. Возглавляет службу обслуживания менеджер, которому подчинены швейцары (doorman), коридорные пажи (bellman), подносчики багажа (porter), лифтеры, консьержи, курьеры, водители. Иногда работу этой службы координируют консьержи. Работа этой службы несложная, но важная.

Швейцар встречает гостя, открывает дверь, вызывает такси, руководит парковкой, помогает гостю разгрузиться, охраняет багаж и передает его подносчикам багажа, которые вносят его в гостиницу и дальше разносят по номерам.

Швейцар также должен помочь гостю сориентироваться в городе, знать его основные достопримечательности и т. п. Паж (bellman) или коридорный сопровождает гостя в номер, несет его ручной багаж, открывает номер, проверяет его готовность, объясняет гостю правила пользования оборудованием номера, а также разносит по номерам корреспонденцию и выполняет другие функции посыльного. Кроме того, паж - это глаза и уши

директора: он должен докладывать «наверх» все замеченные им подозрительные случаи.

Множество важных услуг выполняют консьержи. Их можно увидеть за специальным столиком в вестибюле либо на этажах. До определенного времени консьержи не были служащими гостиниц. Это были независимые предприниматели, покупающие право оказывать услуги клиентам гостиниц.

К наиболее типичным услугам, оказываемым консьержами относятся:

- приобретение и доставка билетов в театр;
- заказ столика в городских ресторанах;
- заказ и доставка билетов на различный транспорт;
- предоставление информации о достопримечательностях и интересных событиях, происходящие в месте пребывания гостей;
- помощь в экстренных случаях;
- выполнение личных поручений клиентов.

Хозяйственная служба или служба эксплуатации номерного фонда

Руководитель этого подразделения несет ответственность за чистоту всего отеля и его номеров. Обычно он имеет несколько помощников, старших горничных (старшая горничная отвечает за уборку номеров на одном - двух этажах). Хозяйственная служба (HousekeepingDepartment) имеет прямую связь со службой приема и с инженерной службой. Хозяйственная служба ежедневно сверяет свои данные о номерах с данными службы приема. Сообщения службы приема о выписке гостя из номера фиксируются в соответствующей графе журнала хозяйственной службы. В другой графе журнала записывается фамилия горничной, которой поручена уборка номера. Помимо уборки номеров на хозяйственную службу возложена уборка холлов, коридоров, помещений ресторанов. Эту работу выполняет специальный персонал с использованием более «тяжелой» и мощной техники, чем та, которая предназначена для уборки номеров. работ является поддержание привлекательного имиджа гостиницы. В хозяйственную службу также входят прачечная и бюро забытых вещей.

Инженерные службы отвечают за техническое оборудование и оснащение гостиницы (системы кондиционирования, теплоснабжения и др.).

В состав инженерных служб входят:

- 1) главный инженер;
- 2) служба текущего ремонта;
- 3) служба благоустройства территории;
- 4) служба связи.

Важная задача инженерной службы - обеспечение пожарной безопасности.

Отдел закупок .Функция отдела - это закупки нужных товаров требуемого качества по разумной цене в нужное время. При этом должен выдерживаться оптимальный размер запасов в гостинице, поскольку хранение стоит денег, к тому же многие закупленные товары при чрезмерно длительном хранении могут испортиться.

Кадровая служба или служба развития персонала является функционально вспомогательным подразделением гостиницы, потому что ее сотрудники участвуют в создании гостиничного продукта не прямо, а косвенно. Как правило, ее сотрудники выступают в роли экспертных советников линейных руководителей при решении кадровых вопросов. В последнее время расширяются функции кадровых служб, работники этих подразделений становятся ответственными не только за подбор и наем работников, но и за повышение эффективности работы и творческой отдачи от каждого из них. Так основные функции работников службы развития персонала являются: формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, анализ текучести), обучение работников (ориентация, переподготовка, аттестация, организация продвижения по службе), совершенствование организации труда, создание безопасных условий труда, разработка и реализация программы развития кадров гостиницы.

В вспомогательных служб входят услуги прачечной и бельевой службы, службы уборки помещений, склада.

В состав дополнительных служб входят платные услуги: сауна, бассейн, парикмахерская, солярий, спортивные сооружения и другие подразделения.

1.2. Организационная работа персонала в гостинице

Расширение в последнем десятилетии применения новейших технологий в индустрии гостеприимства привело к сокращению рабочих мест, которое в свою очередь стало причиной применения альтернативных методов организации труда и увеличения творческого и новаторского подходов в управлении .

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.

Люди в трудоемкой индустрии гостеприимства являются важнейшим активом компании и, следовательно, управление персоналом выполняет роль координатора этих мощных активов и является внушительным вкладом в деле распространения и развития стиля и системы менеджмента компании. В сфере обслуживания очень важно проводить правильный подбор работников, отвечающих требованиям клиентов.

Многие сотрудники находятся в непосредственном контакте с клиентами и автоматически вовлечены в процесс достижения основных целей организации, а качество обслуживания зависит не только от их мастерства, но и от их сознательности. Удовлетворение клиентов в сфере обслуживания достигается также вежливостью персонала, его отзывчивостью. А эффективное управление людьми превращается в важнейшую функцию управления персоналом.

Большинство компаний в индустрии гостеприимства не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом.

Однако, по моему мнению, это неверно так как люди в индустрии являются по меньшей мере частью предприятия и все больше частью конечного продукта, за что организация получает деньги от клиентов. Например, гость в отеле платит не только за проживание, за безопасность, за чистоту, но и за внимание служащих отеля.

Управление персоналом – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия.

Управление персоналом приобретает особую значимость в гостиничной индустрии, так как предоставление услуг производится в присутствии гостя.

Комплексный научный подход к работе с персоналом на современном этапе предполагает:

- 1) кадровое планирование;
- 2) изучение и оценку персонала;
- 3) наем, отбор и прием персонала;
- 4) подготовку и обучение персонала.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности гостиничной организации и считается основным критерием ее экономического успеха, ключевой составляющей бизнеса.

Так как эффективное управление персоналом позволяет к повышению конкурентоспособности гостиницы; повышение производства и трудаб в частности, достижение максимальной прибыли; обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива

Большую роль в выявлении способов управления человеческими ресурсами и развитием трудового потенциала играют кадровые службы.

Задача кадровых служб состоит в том, чтобы они постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии организаций по труду.

С функциями и значениями управления с персоналом можно ознакомиться с ниже приведенной таблице (Таблица №2)

Таблица №2

**Управление персоналом и человеческими ресурсами в
гостиничном бизнесе**

Управление персоналом	Значение и эффективность
Вектор направленности	Решение глобальных , долговременных и новых задач
Функции	Планирование человеческих ресурсов, развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации, планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат предприятия
Подотчетность	Президент или генеральный директор (первое лицо)

Имея выше представленной таблицы №2 твёрдо можно сказать что организация труда в гостиничных предприятиях должна быть рациональной, то есть в максимальной степени учитывать достижения науки и передового опыта, с целью получения лучших экономических результатов.

Для эффективной организации труда мы в первую очередь должны создать правильную расстановку работников, так соединение силы сотрудников является основой стабильной развития производительности труда.

Следует обратить особое внимание при организации труда управлению персоналу и должны учесть во внимание **требования и**

принципы организации труда персонала гостиничных предприятий, необходимый для эффективной работы предприятия.

Практика показывает что эффективно существуют те формы организации труда в которых соблюдаются следующие принципы (Таблица №3):

Таблица №3

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

№	Виды принципов	Характеристика и значение
1	Делегирование	Руководитель передает своим подчиненным право самостоятельное решать определенные задачи
2	Параллельность	Одновременное выполнение рядом исполнителей различных операции процесса управления
3	Ритмичность	Качественное выполнение функции управления одновременно в пространстве и времени
4	Специализация	Специализация(разделение труда по функциям труда)
5	Пропорциональность	Одновременное и равномерное распределение объема работ с учетом их сложности для каждого работника

Из выше представленной таблицы (Таблица №3) можно уверенно сказать что для эффективного управления персоналом надо учесть принципов организации труда, так как управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности гостиничной организации и считается основным критерием ее

экономического успеха, ключевой составляющей бизнеса. В области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников. Большую роль в выявлении способов управления человеческими ресурсами и развитием трудового потенциала играют кадровые службы. Задача кадровых служб состоит в том, чтобы они постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии организаций по труду.

Это значит, что они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования их карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда. Кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная, осуществляемая независимо от других управленческих функций.

Теперь надо знать хозяйственные потребности организации и в связи с этим рассматривать деятельность кадровой службы интегрировано с другими структурами. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат.

Основное содержание работы кадровых служб составляет:

- 1) формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.д.);
- 2) развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- 3) совершенствование организации труда и его стимулирование, созданием безопасности условий труда.

В организации должна быть разработана стратегия управления человеческими ресурсами: определены перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации. При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

Потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на услуги и уровнем производительности труда. Планирование потребности в персонале – это процесс определения потребностей фирмы в кадрах.

Кадровая политика в области подбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала.

Правильный подбор и расстановка кадров благоприятно влияют на рост продуктивности труда, совершенствование профессионального мастерства, развитие технической культуры работников, предупреждает текучесть кадров.

Кадровая политика в области подбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала.

Методы, используемые при приеме и расстановке кадров:

пассивные (получение необходимых сведений, справок, характеристик, анкетирование и т.д.),

активные (беседа, наблюдение, тестирование).

В обобщенном виде этот процесс можно представить в виде следующей таблицы (Таблица №4):

Планирование потребности в персонале

Виды планирование в процессе определение потребности в кадрах.	Способы определение в потребности кадрах
- кадровая политика	-принципы приема на работу, профессиональное развитие личности;
-планирование потребности в персонале	-какая и сколько рабочей силы будет в заданной временной точке?
- планирование приема на работу	-внешнее планирование – откуда, как и когда будут дополнительно приниматься на работу сотрудники?; -внутреннее планирование – какие и сколько сотрудников, когда и на какое время должно быть перемещено по службе, повышено в должности?
- планирование сокращения кадров	-какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено на предприятии? Какие мероприятия проводятся?
- планирование затрат на подбор и обучение кадров	-какие расходы по статьям предусматриваются на формирование и развитие персонала организации?
-планирование профессионального обучения персонала	-какие и сколько учебных мероприятий необходимо, новый или имеющий персонал аттестуется на предусмотренные рабочие места?
-планирование работы и	-сколько и какие работники, когда и

перспективы развития персонала	на какую должность будут назначены?
--------------------------------	-------------------------------------

Наиболее распространенной формой деловой оценки персонала на предприятии является периодическая аттестация сотрудников.

При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности. Существует две аттестационные системы:

- экспертная (когда группа экспертов дает оценку по системе критериев, что достаточно субъективно);
- система оценки технических и технологических параметров (например, сколько времени необходимо горничной для уборки номера, по какой системе убирает номера и т.д.).

При приеме на работу работникам службы необходимо уделять новичкам должное внимание. Для них необходимо проводить лекции, на которых рассказывать об истории гостиницы, показывать место, где они будут работать, знакомить с ближайшими сослуживцами, представлять их непосредственным руководителям, при необходимости обучать определенным навыкам: ведения разговора по телефону, поведения в экстремальных ситуациях, оказания первой помощи.

В современном бизнесе увеличение акцента на качестве требует от службы управления человеческими ресурсами обеспечения предприятий индустрии гостеприимства более высококлассными работниками, чем раньше. Одновременно эта служба должна быть реструктурированной и укомплектованной таким образом, чтобы оперировать во все более усложняющейся правовой среде. Параллельно этому требуется обеспечить соответствующую компенсацию для высококлассного персонала. Поэтому служба управления человеческими ресурсами должна быть организована, укомплектована, профессионально подготовлена так, чтобы управлять

процессами, которые позволили бы предприятиям индустрии гостеприимства найти себя в изменяющейся среде бизнеса.

В литературных источниках зарубежных и русских автор, посвященной индустрии гостеприимства, за последние десятилетия было много написано о процессах, касающихся человеческих ресурсов, проблемах, стоящих перед человеческими ресурсами, их деятельности, их правах и будущем, но действительно мало было сказано о людях, управляющих этими процессами.

В практике наблюдается: «... индустрия гостеприимства отводила последнее место управлению человеческими ресурсами, а усилия индустрии были нацелены на извлечение сиюминутных выгод и на операционные вопросы, связанные с рынком». Менеджеры трех отелей отдавали наибольшее значение вопросам, связанным со взаимоотношениями с работниками и разделением обязанностей персонала.

Природа управления человеческими ресурсами должна определить и эффективность бизнеса, и достижения отдельных его членов. Нужно брать в расчет и неосязаемые выгоды, такие, как улучшение моральной атмосферы, удовлетворение трудом и др. Поведение и достижения персонала, достижения всей организации в индустрии гостеприимства могут подвергаться влиянию со стороны политики и эффективной деятельности, проводимой службой персонала.

Не так давно в предприятиях индустрии гостеприимства работа в службе управления человеческими ресурсами или персоналом, как называли эту службу раньше, считалась концом служебной карьеры. Эта служба часто укомплектовывалась людьми, которые по разным причинам не смогли построить свою карьеру в других подразделениях.

Департамент управления персоналом рассматривался как убежище для бюрократов, не вовлеченных в непосредственные операции по обслуживанию клиентов. В последние годы ситуация во все более усиливающейся конкурентной среде, конечно, изменилась.

Например, крупные гостиничные цепи начали усиливать требования к управлению качеством и другим операционным функциям с начала 90-х годов, поэтому от службы управления персоналом потребовалось, чтобы она стала более информированной, быстродействующей, образованной, как и ее партнеры по службе - другие функциональные подразделения.

Обычно количество работников в департаменте пропорционально общему количеству работников компании. В зарубежных организациях на две сотни работников организации приходится один работник службы управления персоналом.

1.3. Система подбора и технология подбора персонала в гостинице

Персонал играет особую роль в развитии гостиничного предприятия. В одной гостинице работают специалисты разных профессий (от 5 до 9 специальностей), практически любая услуга, оказываемая клиенту, требует кооперации нескольких служб и, следовательно, координации действий работников разных специальностей. Таким образом отсюда вытекает важность координации разных служб и разных специалистов, которые должны взаимодействовать для того чтобы все возникающие у клиента проблемы решались оперативно и без вмешательства менеджмента отеля.

С точки зрения бизнеса гостиница представляет собой предприятие по производству и предоставлению услуг (гостиничного продукта) коммерческого гостеприимства, которое предлагает свои удобства и сервис потребителю. Охарактеризуем общую ситуацию на рынке персонала для сферы сервиса. Обязательны не только профессиональные качества и опыт работы в гостинице, но и свободное владение одним, а лучше несколькими иностранными языками. Но жесткие требования ведут к неминуемым трудностям с подбором персонала.

Глобальные проблемы гостиницы испытывают, прежде всего, с наймом линейного персонала особенно в случаях start-up. Тут есть несколько путей решения задачи.

Во-первых, есть сетевые отели с достаточным бюджетом на привлечение сотрудников, которые могут позволить себе масштабное размещение рекламы в СМИ, в метро и постоянное проведение ярмарок вакансий. Надо сказать, что эта методика бесспорно эффективна, хотя и требует больших финансовых затрат, а также привлечения дополнительных человеческих ресурсов. Те гостиничные операторы, которые не могут себе позволить подобные траты на привлечение линейного персонала, обращаются в рекрутинговые агентства. Тем более, если речь идет о персонале, который должен владеть иностранными языками и опытом работы в гостиничной сфере.

Общая технология найма персонала в гостиничном бизнесе:

Первым этапом является получение ответа на следующие вопросы: каковы размер и характер рынка рабочей силы? кто составляет конкуренцию? Другие компании, досуг? какая информация привлечет кандидатов на работу?

Затем нужно ответить на два дополнительных вопроса: какую информацию следует предоставлять? какой источник найма на работу был бы наиболее приемлемым для данной вакансии?

Ответ на первый вопрос зависит от размера рынка. Рынок меньшего размера более специфичен и дает дополнительную информацию. Второй вопрос касается выбора источника или канала. И здесь размер рынка служит важным влияющим фактором. Широкое распространение информации о поиске персонала на большом рынке может потребовать привлечения большого количества используемых одновременно источников, а для тонкой сети на небольшом рынке может понадобиться что-то очень специфичное и ограниченное.

Для поиска рабочей силы могут послужить следующие источники:

- реклама;
- агентства по трудоустройству;
- центры или локальные агентства занятости;

- консультанты;
- агенты по найму;
- консультанты по трудоустройству уволенных;
- существующий штат; -
- список кандидатов;
- предыдущие претенденты;
- случайно обратившиеся претенденты;
- системы образования; с
- случайная информация.

Подбор кадров для гостиницы по традиции ведется:

- с использованием личных связей (по знакомству);
- по объявлениям (вариант с улицы);
- с помощью кадровых агентств;

Проблемы подбора персонала высшего и среднего звеньев руководители гостиниц обычно решают самостоятельно - находят в кругу своих знакомых либо через кадровые агентства.

Обычно наем (рекрутмент) представляет собой процесс приобретения компанией профессионалов для разных ее служб, если исходить из того, что рекрутмент включает в себя и изучение необходимости подразделений компании в кадрах, подбор потенциальных кандидатов и, наконец, выбор из их числа наиболее подходящих кандидатур.

Отбора кадров осуществляется разными методами, которые включают испытания, тесты и опросные листы, групповые и индивидуальные упражнения, собеседования и др. Каждое предприятие применяет разные способы по своему усмотрению в зависимости от своих задач, от природы вакантной должности и от количества кандидатов на эту должность. Центральным, особо важным и распространенным элементом процесса отбора является на сегодняшний день собеседование. Здесь кандидатам дается возможность почувствовать себя более свободно (в зависимости от

поведения интервьюирующего) представлять свои знания и опыт, а также развивать свои идеи.

При отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно так же менеджеры стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата на вакантную должность. Надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает.

Традиционно подбор и найм осуществляется изнутри гостиницы или из вне гостиницы, у каждого из которых существуют преимущества и недостатки (Таблица №5):

Таблица №5

**Преимущества и недостатки подбора персонала внутри организации и
извне**

Внутри организации		Вне организации	
Преимущества	Недостатки	преимущества	Недостатки
Появляется возможность продвижение.	Уменьшается возможность выбора.	Большая возможность выбора.	Большие расходы при наборе.
Незначительные расходы при наборе.	Высокие расходы на повышение квалификации.	Новые импульсы для предприятия.	Отрицательное воздействие на климат в коллективе.
Знание производства.	Разочарование среди коллег.	Поступающий приносит новые знания.	Много времени затрачивается на испытательный срок.
Быстрое замещение должности.		Прием на работу непосредственно удовлетворяет	

Свободны места для молодежи.		спрос в кадрах.	Не имеет знания производства.
------------------------------	--	-----------------	-------------------------------

Процесс подбора состоит из нескольких этапов. Первый из них - это анализ предлагаемой работы, который должен описывать общие требования к предлагаемой работе, точные ее задачи и функциональные обязанности (минимальное, максимальное или среднее количество производимых продуктов, уборка номеров за единицу времени), место и должностное ограничение в структуре организации, (например, ограничения права на приобретение продуктов на сумму больше определенной, без согласования с высшим руководством, или ограничения на принятие чека, превышающего определенную сумму без согласования с начальником службы размещения), функциональные контакты с другими подразделениями организации и др.

Продолжением процесса описания работы является спецификация кадров, т.е. детализация признаков и качеств, требуемых от работников для выполнения соответствующей работы, например внешние данные, темперамент и мобильность, квалификация и навыки, опыт выполнения аналогичных работ и др. Далее следует процесс отбора кадров. Существуют разные методы, которые включают испытания, тесты и опросные листы, групповые и индивидуальные упражнения, собеседования и др. Каждое предприятие применяет разные способы по своему усмотрению в зависимости от своих задач, от природы вакантной должности и от количества кандидатов на эту должность.

Центральным, особо важным и распространенным элементом процесса отбора является на сегодняшний день собеседование. Здесь кандидатам дается возможность почувствовать себя более свободно (в зависимости от поведения интервьюирующего) представлять свои знания и опыт, а также развивать свои идеи. А опытные интервьюирующие знают как вести себя, как ставить вопросы, ну и вообще как построить весь процесс собеседования, другими словами, надо иметь четкий план собеседования.

Последним этапом в процессе подбора кадров является процесс введения, включающий в себя процесс социальной адаптации нового работника к культуре организации, к ее политике, к правилам труда и, наконец, к другим членам персонала.

Для его проведения требуется четкая программа, которая повысила бы мотивацию новых работников к труду, и превратила бы введение в ключевой фактор в долгосрочном сохранении персонала. Эта программа с продолжительностью в несколько месяцев после принятия на работу помогает новым работникам привыкнуть и найти себя в новой обстановке, привыкнуть к своим обязанностям и построить здоровые рабочие отношения с другими сотрудниками организации. Разные компании здесь также применяют разные методы адаптации работников к новым условиям.

Текучесть высока в первые несколько месяцев после поступления на работу. В гостиничном бизнесе, например, 45% работников покидают новую работу через три месяца после поступления на работу, а 15% после первого месяца. Этот процесс, который часто называют кризисом введения, дорого обходится для компании и имеет воздействие на моральную атмосферу в организации, на мотивацию персонала и соответственно на удовлетворение потребностей клиентов.

После процесса подбора менеджеры по персоналу продолжают свои отношения с нанятыми с их помощью сотрудниками с целью ознакомления их с философией и размахом деятельности компании.

Все гостиничные службы в зависимости от наличия контакта с гостем относятся к одному из двух уровней:

первый уровень - службы, персонал которых имеет непосредственный контакт с гостем (контактные службы);

второй уровень - службы, персонал которых практически не контактирует с гостем (неконтактные службы). Степень MBA (MasterofBusinessAdministration) - магистр бизнес-администрирования - наиболее известная и популярная академическая магистерская степень в

сфере управления бизнесом. Эту квалификацию, как правило, получают в дополнение к уже имеющемуся высшему образованию с целью приобретения специальных знаний и навыков в области менеджмента.

В гостиничной индустрии подобное разграничение служб является очень важным, поскольку определяет требования, предъявляемые к персоналу. Персонал контактных служб должен отвечать таким важнейшим требованиям, как:

- безупречное поведение (вежливость, тактичность, внимательность, предупредительность в отношении посетителей в пределах своих должностных обязанностей);

- знание этики и психологии общения;

- коммуникабельность (способность персонала создавать атмосферу гостеприимства, избегать конфликтных ситуаций);

- знание иностранных языков;

- опрятный и привлекательный внешний вид (соответствующие прическа, одежда, маникюр, макияж, украшения);

- ограничение возраста (например, возраст портье по приему не более 30 лет).

При подборе персонала важнейшими требованиями, предъявляемыми к персоналу неконтактных служб, являются наличие специального образования и опыт работы в данной сфере.

Определить, подходит ли человек для работы в сфере обслуживания, весьма непросто. Существуют теории, согласно которым психологическое тестирование, включающее в себя вопросы по оценке работоспособности и т.д., может стать критерием подбора персонала, однако на практике все гораздо сложнее.

Сегодня кадровая политика многих гостиничных компаний ориентирована больше на обучение собственных кадров, чем на привлечение опытного персонала, работавшего ранее в других гостиницах. Так, при

открытии определенной вакансии сначала осуществляется внутренний поиск и лишь после неудачи - внешний.

Причем часто гостиницы нанимают сотрудников без опыта работы в данной сфере, поскольку полагают, что научить человека с нуля проще, чем переучивать.

Поэтому сотрудники, призванные выполнять ту или иную работу в сложных ситуациях, должны быть предварительно подготовлены к работе в таких условиях, иначе они не смогут отработать даже испытательный срок и придется заниматься дорогостоящим процессом подбора заново. Далее следует процесс отбора кадров.

Существуют разные методы, которые включают испытания, тесты и опросные листы, групповые и индивидуальные упражнения, собеседования и др. Каждое предприятие применяет разные способы по своему усмотрению в зависимости от своих задач, от природы вакантной должности и от количества кандидатов на эту должность.

Центральным, особо важным и распространенным элементом процесса отбора является на сегодняшний день собеседование. Здесь кандидатам дается возможность почувствовать себя более свободно (в зависимости от поведения интервьюирующего) представлять свои знания и опыт, а также развивать свои идеи.

Подбор и отбор кадров является исходным этапом в процессе управления персоналом. При отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно так же менеджеры стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата на вакантную должность. Надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Общаясь с разными людьми, очень легко поддаваться искушению составить суждение о человеке только по его внешнему виду и придумать его характеристики на основании поверхностных сведений. От того, как проведен набор и какие люди отобраны для работы в организации зависит

вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

II-ГЛАВА. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

2.1. Формирование кадровой политики и кадровой стратегии в гостинице «Ishonch»

Частная гостиница «Ishonch» - это новый отель, расположенный в зеленой экологически чистой части города Самарканда. Здание гостиницы из жженого кирпича, двухэтажное и состоит из 10 стандартных двухместных номеров на втором этаже, оформленных в современном стиле.

Номера гостиницы просторные, снабжены санузлами, душевыми системой «Аристон», круглосуточным холодным и горячим водоснабжением от городской сети. Имеющаяся мебель отвечает эргономическим требованиям.

Имеется один центральный вход, при входе в просторном холле расположен ресепшн. Соблюдаются все санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные в действующих нормативных документах гостиницы.

Основной принцип отбора персонала в гостинице «Ishonch» – осуществляется по принципу: *«Нужный человек в нужное время на нужном месте»*. Реализация этого принципа требует системного подхода. Следует отметить, что управленческий состав гостиницы «Ishonch» понимает, что можно дать служащим определенные технические навыки, необходимые для выполнения работы, но обучить их быть учтивыми и дружелюбными по отношению к клиентам и коллегам очень трудно. Поэтому необходимо прилагать максимум усилий, чтобы сделать правильный выбор при подборе персонала. Каждый менеджер отдела гостиницы сам определяет необходимость пополнить штат и либо самостоятельно подбирает и отбирает подходящие ему кадры, либо отправляет заказ в отдел кадров.

Конечно при отборе персонала для гостиницы «Ishonch» учитываются определенные критерии по которым гостиница может выбирать

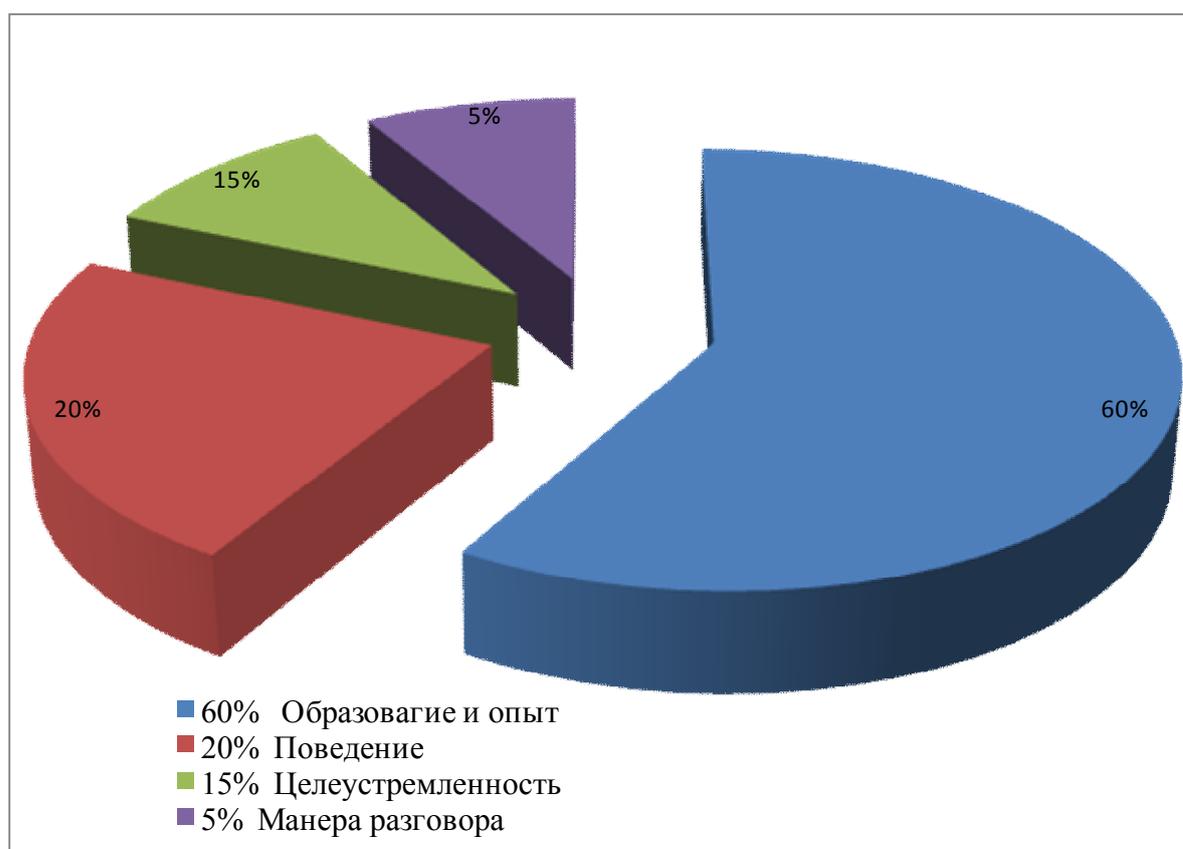
оптимальных кадров. Необходимо стоит уделять внимание в первую очередь на опыт и образование, так как оно играет значительную роль в гостиничном бизнесе . Не каждому секрет что опыт и образование не достаточно для персонала гостиничного бизнеса, так как персонал имеет непосредственное взаимоотношение с клиентами гостиницы при оказании определенных услуг. Из этого вытекает что при отборе персонала менеджер гостиницы должен обратить внимание на такие критерии как :

- 1.Поведение
- 2.Целеустремленность
- 3.Манера общения

На диаграмме №1 приведен диаграмма по каким критериям гостиница «Ishonch» выбирает себе подходящие кадры.

Диаграмма №1

Критерии отбора персонала в гостинице "Ishonch"



Из диаграммы видно что основной процент (60%) в гостинице «Ishonch» уделяется внимание на образование и опыт кадров.

Для привлечения кадров в гостинице “**Ishonch**” используются следующие методы:

Метод подбора с помощью сотрудников. В настоящее время в туристическом бизнесе этот метод пользуется большим успехом, его суть заключается в обращении к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

Выезд в учебные заведения. Данный метод используется для поисков молодых специалистов необходимой сферы.

Привлечения кадров через объявления в прессе. Несмотря на то, что этот метод обычно пользуется успехом для подбора кандидатов массовых профессий, например, для набора официантов в рестораны, в гостинице

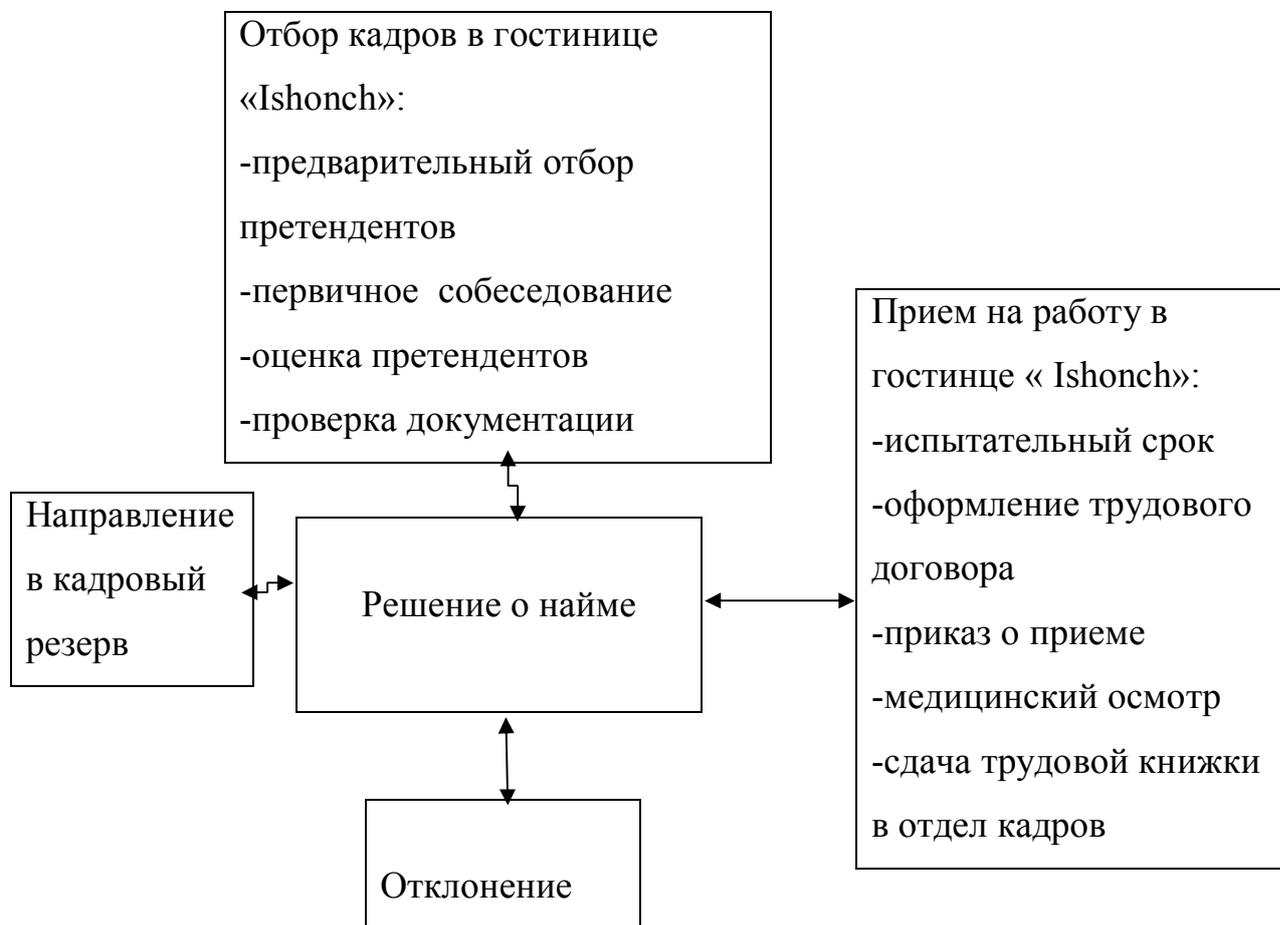
Само проявившиеся кандидаты. Гостиница “**Ishonch**” постоянно получает письма и факсы с резюме, а также телефонные звонки от людей занятых поиском работы. В гостинице “**Ishonch**” не имеется такие базы данных этих людей, но если они попали в то время, когда ощущается потребность в их знаниях и квалификации, они имеют шанс получить место.

Интернет. Всемирная сеть превратилась за последние годы в еще одно очень важное средство подбора кандидатов.

Пользуясь выше перечисленными методами привлечения кадров в гостинице «**Ishonch**», она проводить отбор персонала в необходимое время, учитывая во внимание все необходимые этапы отбора.

Отбор из множества кандидатов тех, кто наиболее подходит на предложенное место - следующий этап, который должен пройти будущий сотрудник гостиницы «**Ishonch**» можно наглядно увидеть в виде следующей таблице(Таблица №4).

Отбор и прием на работу в гостинице «Ishonch».



Первичный отбор начинается с анализа списка подобранных кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям гостиницы к сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что минимальный набор является различным для разных отделов гостиницы. Например, если для горничной знание нескольких иностранных языков не обязательно, то для будущего работника службы приема - минимум два.

В случае если поисками изначально занимался отдел персонала, первое собеседование с кандидатом на должность проводится работником отдела персонала.

Специалист отдела персонала сосредотачиваются на оценке общих характеристик кандидата, таких как аналитические способности, характер, жизненная философия, мотивировка, трудоспособность, совместимость с организацией, кроме того, определяется соответствие кандидата портрету идеального сотрудника и его способность выполнять требования должностных инструкций.

При положительном результате этого собеседования кандидат допускается до интервью с начальником отдела, заявившем о потребности в новом сотруднике. Если руководитель отдела искал необходимые ему кадры самостоятельно, то, при условии удовлетворения результатами первичного отбора, он, минуя отдел персонала, сам назначает встречу с кандидатом на должность.

В отличие от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам, в ходе этого интервью менеджер, прежде всего, путем предложения кандидату решить несколько проблем, связанных с его будущей должностью, оценивает профессиональные качества и способность выполнять предлагаемые функции.

Одновременно руководитель оценивает степень профессиональной совместимости и вероятность успешной интеграции данного кандидата в коллектив отдела.

На основе анализа собеседования менеджер отдела выбирает специалиста, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности и оформляет его на испытательный срок.

Отдел персонала подготавливает для принятого служащего письменное предложение, содержащее описание условий предлагаемой работы - дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы.

Кандидат, в свою очередь, заполняет предложенную ему анкету, включающую кроме обычных данных, подробные сведения о его родителях, муже/жене, детях, а также информация о заграничных поездках.

Процесс введения включает в себя процесс адаптации нового работника к культуре и политике организации, к правилам труда, к другим членам коллектива. Для этого требуется четкая программа, которая повысила бы мотивацию новых работников к труду.

В гостинице каждый служащий должен ознакомиться с Правилами поведения сотрудников гостиницы. После прочтения им должно быть подписано и датировано заявление, в котором указано, что он ознакомился с содержанием этих правил. Данное заявление помещается в персональную картотеку служащих в Службе персонала и хранится там в течение срока работы служащего в гостинице.

В правила поведения сотрудников гостиницы **“Ishonch”** содержат: введение, включающее в себя цели гостиницы, историю создания и развития, организационную структуру, а также: «Основные обязанности работодателя», «Обязанности работодателя, касающиеся безопасности труда», «Основные обязанности служащего», «Рабочий день», «Принципы расчета вознаграждения служащим», «Отпуск служащих», «Отсутствие на работе и опоздания на работу», «Взыскания», «Внешний вид и личная гигиена служащего», «Пользование телефоном», «Несчастные случаи и травмы на работе», «Обязанности служащего», «Ответственность руководителей отделов и подразделений», «Безопасные методы работы, противопожарная безопасность и действия сотрудников при пожаре и угрозе взрыва бомбы», «Обучение и повышение квалификации», «Столовая, магазин и библиотека для служащих», «Благодарность и поощрения», «Заключительные положения».

Например гостиница «Ishonch» рассматривает следующие правила поведения, которые персонал должен учитывать при обслуживании своих клиентов(Таблица №7):

Правила поведения персонала в гостинице «Ishonch»

1.	Персонал гостиницы должен быть всегда готов оказать клиенту услугу
2.	Работник гостиницы должен демонстрировать позитивное отношение к гостю: показывать уважение, вести беседу вежливо, сохранять выдержку.
3.	Не делать различие по внешнему виду.
4.	Персонал должен улыбаться гостю, поддерживать контакт глазами.
5.	Нужно уметь тактично информировать гостя и сообщить ему даже не приятные новости.
6.	Ни один работник гостиницы не имеет спорить с гостем, даже по пустякам.
7.	Проблемы гостя нужно решить быстро и неотлагательно. Персонал гостиницы должен сделать все возможное.
8.	Каждый сотрудник должен демонстрировать уверенность и компетентность.
9.	Персонал гостиницы должен нести максимальную ответственность за максимальный уровень чистоты гостиницы
10.	Каждый сотрудник должен соблюдать правила поведения при оказание услуг.

Данные Правила преследуют три основные цели:

- изложить базисные ценности и философию компании, ее долгосрочные и краткосрочные цели;
- объяснить сотрудникам, что руководство компании ожидает от них и какие обязательства оно берет на себя;
- предоставить справочную информацию, облегчающую сотрудникам профессиональную и социальную жизнь в компании.

Таким образом, при поступлении на работу служащий получает максимум информации о компании, это необходимо для того, чтобы пробудить в нем чувство гордости за своего нового нанимателя и желание внести вклад в общий успех предприятия.

2.2. Методы кадрового планирования и профессионального состава в гостинице “Ishonch”

Кадровое планирование в гостинице “Ishonch” - целенаправленная, научно-обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявленными требованиями.

При планировании набора сотрудников требуемых профессий и квалификаций анализируются состояние рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период. Большое внимание в кадровом планировании уделяется подготовке мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям труда.

Кадровое планирование создает условия и предпосылки для профессионального и должностного продвижения сотрудников на основе определения перспективного пути перемещения кадров. Обязательным условием кадрового планирования является оценка затрат на формирование и поддержание штатов.

Система использования штатов должна обеспечивать наибольшую отдачу на каждом рабочем месте, что достигается лишь в том случае, когда индивидуальные способности и склонности сотрудников полностью совпадают с предъявляемыми к ним требованиями. Этому способствует целенаправленное обучение и повышение квалификации. Особая роль отводится планированию штатов руководящих кадров. Кадровое планирование осуществляет отдел кадров организации по информации, поступающей от структурных подразделений.

Необходимость в систематическом кадровом планировании возрастает с развитием организации, ростом объема инвестиций в расчете на одного работающего. На содержание кадрового планирования оказывают существенное влияние колебания товарного рынка, изменения структуры спроса на производимые товары и услуги. Планирование, в свою очередь, должно опережать изменения в жизненном цикле производимой продукции и воздействовать на техническое развитие производства.

Кадровое планирование также может вытекать из сложившейся структуры производства и ориентироваться на заданную технологию. Однако при существенных изменениях в структуре товарного рынка приводящих к диверсификации выпускаемой продукции узкоспециализированный кадровый состав не способен оперативно отреагировать на изменение техники и технологии, что в ряде случаев тормозит модернизацию производства. По этой причине рекомендуется осуществлять кадровое планирование на стадии анализа инвестиций, ориентируясь на внедрение новых технологий.

Необходимый количественный объем рабочей силы определяется исходя из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры организации.

Планирование качественного спроса ставит целью определение необходимого потенциала профессионально-квалификационной структуры кадров. При известной стратегии развития организации необходима увязка

потребности в дополнительной рабочей силе с графиком ввода мощностей производства, т.е. разработка перспективы развития кадрового потенциала во времени. Типичной областью применения стратегического кадрового планирования являются анализ воздействия на структуру персонала инвестиций и инноваций, анализ и прогноз развития рынка труда на региональном уровне и на уровне организации.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее работников. Для организации важно располагать работниками, (имеющими соответствующие способности и квалификацию), необходимыми для решения ее целей и задач. Кадровое планирование должно создавать условия для привлечения работников в организацию, поэтому одной из задач является учет интересов всех работников организации.

Кадровое планирование должно ответить на следующие вопросы:

Сколько работников необходимо организации, какой квалификации, когда и где?

Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

Как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями?

Каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалификационных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

На содержание кадрового планирования оказывают существенное влияние колебания товарного рынка, изменения структуры спроса на производимые товары и услуги. Планирование, в свою очередь должно опережать изменения в жизненном цикле производимой продукции и воздействовать на техническое развитие производства. Для этого проводятся мероприятия по планированию трудового потенциала предприятия, они

охватывают стратегическое развитие кадров и системы стимулирования, усиление участия сотрудников в управлении, целенаправленный отбор кадров, имеющих знания и способности, необходимые для выполнения будущих задач.

Структура кадрового планирования в гостинице **“Ishonch”** представлена уровнями (видами):

- стратегическое планирование ориентировано на выявление и решение проблем, связанных с будущим организации и зависит от экономического, технологического и социального развития, его срок от 3 до 10 лет;

- тактическое планирование. Под тактическим планированием можно понимать средне ориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 3 лет), задачи и планируемые мероприятия представлены более детально и дифференцированно;

- оперативное планирование - краткосрочное планирование (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей, содержание планируемых мероприятий отражено в оперативном плане.

Оперативный план работы с персоналом - детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные:

- о постоянном составе сотрудников (паспортные данные, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

-о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, рабочих, служащих);

-о текучести кадров;

-о потере времени из-за простоев, по болезни;

-о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);

- о заработной плате рабочих и служащих (структура заработной платы, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

- об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, специально обрабатываемых для кадрового планирования.

При кадровом планировании важную роль играет планирование расходов на персонал, определяющее качество и глубину мероприятий кадрового планирования. При планировании расходов на персонал, в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды.

Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики),

здорового психологического климата в организации, расходы на создание новых рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено:

- отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, стоимость которого растет;
- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- анализ системы рабочих мест организации;
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

Требования к кадровому планированию:

- Гибкость или эластичность планирования, способность приспособления к альтернативным ситуациям
- Устранение пробелов в информации и неопределенности в исходной ситуации
- Учет в планах вероятных факторов влияния на плановые показатели
- Координации отдельных планов и их взаимозависимости.
- Выявление и учет наиболее слабых звеньев производства
- Наличие, анализ и учет всесторонней информации о кадрах

При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели:

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- уметь предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. В теории прогнозирования разработаны различные методы, которые могут быть применимы и для прогнозирования потребности в персонале. Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на суждениях (оценки управляющих и методика Дельфи), либо на использовании экономико-математических методов.

В кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений.

Методы кадрового планирования :

1 . Метод экспертной оценки. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

2 . Метод групповых оценок. В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, «мозговой штурм».

3 . Метод Дельфи включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

4 . Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период.

Состав и численность трудового коллектива гостиницы **“Ishonch”** в основном составляют специалисты массовой профессии , потом средние звенья управления и сам аппарат управления . Это можно увидеть в рисунок 3 в процентном соотношении .

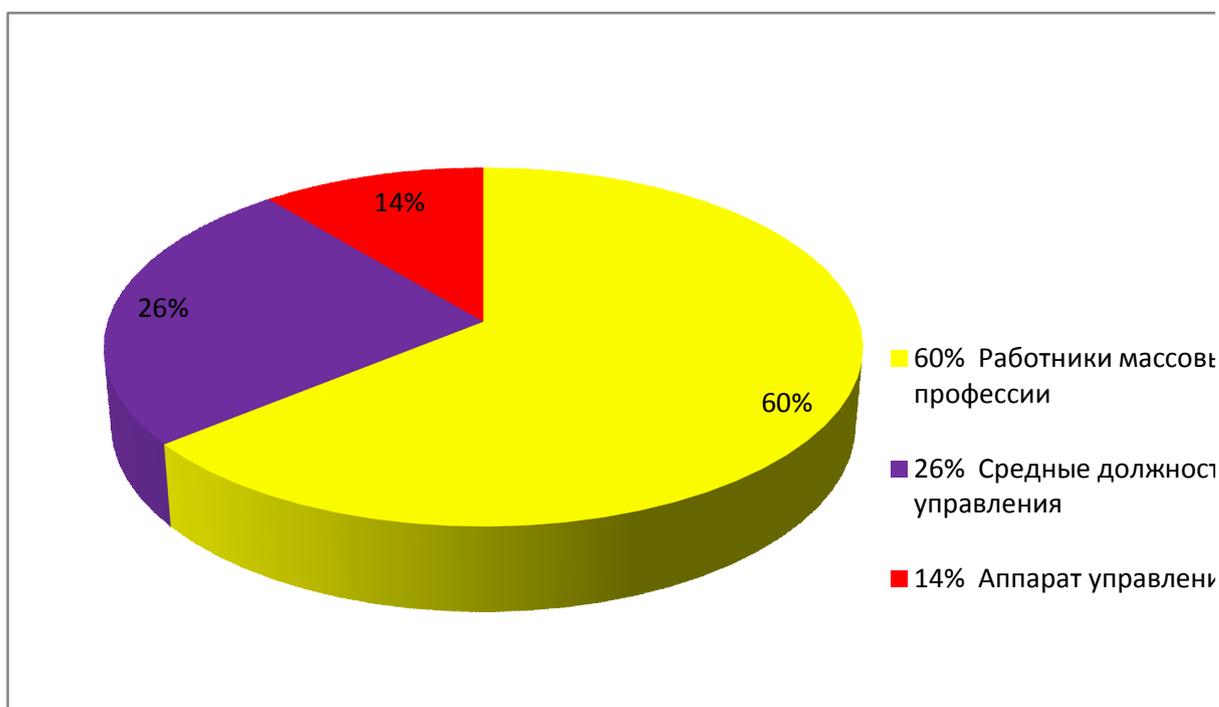


Диаграмма №2. Трудовой состав гостиницы **“Ishonch”**

Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна: объемы производства; трудоемкость ремонта и т.п. Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объема производства или услуг) непосредственно на численность персонала. Применение методов экспертных оценок производится с использованием опыта специалистов и руководителей.

Плановое выбытие - можно с определенной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры по приему или перестановке работников сокращение численности в связи с реорганизацией производства или услуг, реорганизацией оргструктуры; направление сотрудников на обучение, стажировку и т.п.; призыв в армию; выход на пенсию.

Внеплановое выбытие - представляет сложность для планирования: увольнение по собственному желанию или по инициативе администрации; длительная болезнь; дополнительные отпуска; незапланированный уход на пенсию и т.п.

Таким образом, к преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления факторов внешней среды.
2. Позволяет найти новые и более эффективные способы управления персоналом.
3. Помогает избежать как избытка, так и дефицита работников.
4. Обеспечивает создание и развитие обучения персонала и преемственности руководства.

6. Позволит избежать дублирования в работе и улучшить координацию действий.

Прогнозирование потребности в персонале строится на основе анализа прогнозов спроса и предложения в кадровых ресурсах. Главной задачей прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале.

Этапы кадрового планирования и кадровой стратегии в гостинице **“Ishonch”** :

1 этап. Кадровое планирование базируется на стратегических планах организации. На основании стратегических планов организации рассматривается план человеческих ресурсов.

2 этап. Постановка кадровой проблемы: требуемое количество рабочей силы (по должностям и специальностям) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков) для заданной производственной программы и организационной структуры фирмы. Для этого используются различные методы, в том числе «фотография» рабочего места, анкетирование и собеседования с работниками.

3 этап. Оценка кадровых ресурсов фирмы в трех направлениях:

-оценка состояния имеющихся ресурсов (количество, качество, результативность труда, текучесть, заслуги, компетентность, загруженность и т.д.);

-оценка внешних источников (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся);

-оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).

-оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем), что корректирует количественную и качественную потребность в кадрах.

4 этап. Разработка планов действия для достижения желаемых результатов, так, чтобы реализовать необходимые корректировки.

Имеются четыре пути, как сократить общее число служащих:

- сокращение производства;
- истечение срока работы;
- побуждение к раннему уходу в отставку;
- побуждение к добровольному уходу с должности.

Кадровое планирование не может быть успешным без контроля. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений. Первой задачей контроля показателей является фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов обычно следуют анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов. Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль в рамках общего организационного контроля направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально-правовых норм. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой их результатов, тем самым возникает кадровый контроллинг, координирующий процессы планирования, контроля и информации.

К задачам кадрового контроллинга относится создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы. Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), причем особенно в контроле и анализе кадровых издержек.

В качестве целей кадрового контроллинга рассматривают:

- поддержку кадрового планирования;

- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации;

- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе.

2.3. Оценка экономической эффективности мероприятий по управлению персоналом в гостинице “Ishonch”

Эффективность работы персонала в гостинице “Ishonch” правомерно рассматриваться как часть общей эффективности общественного производства. Оценка экономической эффективности в гостинице “Ishonch” определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов.

Один из вариантов оценки эффективности в гостинице “Ishonch” основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков – инвестиции в него. Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Расчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода. По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е годы 20 столетия рост экономики за счет повышения обученности работников составил 2,1%, за счет роста населения – 0,4%, за счет увеличения капитала – 0,5%.

Другой подход оценки эффективности обучения связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества. Говоря об эффективности обучения, целесообразно исходить из представления о трех основных субъектах данного процесса: преподавателя, обучаемого и заказчика программы обучения. У каждого из участников данного процесса

существует свое представление об эффективности обучения: преподаватель, как правило, оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий.

Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения; участник программы, как правило, ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Наличие или отсутствию конкретного представления о технологии работы. Для оценки используются опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты; заказчик оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены обучавшимся в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный (после обучения) промежуток времени, интервью с непосредственным руководителем. Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты деятельности предприятия определяется рядом показателей, которые можно определить в 2 группы: экономические и социальные. В число экономических показателей входят: прибыль, себестоимость, уровень рентабельности, рост производительности труда, средняя заработная плата на 1-го работника, культура производства, качество продукции и т.д.

Для качественной оценки эффективности процесса обучения могут также использоваться косвенные методы, такие как сравнение результатов тестов, проводимых до обучения и после, наблюдение за рабочим поведением прошедших обучение сотрудников, наблюдение за отношением обучающегося к изменениям, проводимым на предприятии и другие.

Существует целый ряд переменных, которые можно включить в оценку:

- Применение полученных знаний в ежедневной работе;
- Соответствие полученных знаний выполняемой работе;
- Востребованность полученных знаний в гостинице;
- Конкретные преимущества, например, лучшее владение данными;

- Определение соответствующих требований к обучению;
- Необходимость проведения в будущем курса повышения квалификации;
- Хорошо разработанная система управления, позволяет структурировать процесс воздействия на все уровни управления в целях повышения эффективности, совершенствования качества обслуживания, увеличения доходности и устойчивого экономического роста гостиничного предприятия при оптимальном использовании всех имеющихся ресурсов.

Анализ подходов к оценке эффективности работы персонала в гостинице “Ishonch” свидетельствует о многообразии критериальных показателей. Очевидно, необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиции значимости конечных результатов производства, производительности и качества труда и организации работы персонала как социальной системы. Гостиница “Ishonch” имеет свою специфику работы. Доход предприятия, прибыль зависят от загрузки номерного фонда гостиницы. В свою очередь загрузка номерного фонда сильно зависит от культуры и качества обслуживания гостей. Культура и качество обслуживания зависят от подготовки персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. Чтобы повысить эффективность работы персонала необходимо мотивировать его работу, повышая общий уровень культуры, создавать необходимый социально-психологический климат в коллективе, информировать персонал. Такая работа должна проводиться постоянно.

Повышение квалификации персонала, мотивация ведут к общему уровню увеличения знаний работников, удовлетворенности работников своей работой, что, в свою очередь, ведет к высокому уровню культуры и качества обслуживания гостей. Завершающий этап процесса обучения персонала – оценка эффективности обучения персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации.

Таким образом оценка эффективности процесса обучения позволяет решить следующие задачи:

-осуществление контроля над реализацией программных пунктов системы обучения;

-анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества;

-мониторинг результативности обучения; разработка и внедрение корректирующих мероприятий.

III-ГЛАВА. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

3.1. Развитие и обучение персонала , мотивация персонала , оценка персонала

Эффективность организации определяется во множественных случаях знаниями, умениями и настроением персонала. Если подбор персонала проводится на высоком уровне и в соответствии с параметрами моделей рабочих мест приняты на работу люди соблюдающие знаниями и умениями, основным фактором, обеспечивающим развитие гостиничного бизнеса, становится обучение и мотивация персонала.

Обучение и мотивация персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой гостиницы. Научно-технический процесс, мировая конкуренция выдвигает новые требования по усовершенствованию качества образования, из-за этого знание и образование должно быть переосмыслено в направлении комплексности и постоянно развивающегося образовательного процесса, направленного на интеллектуализацию личности, развитие творческих способностей.

Организация профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем последние годы привели к тому, что ведущие гостиницы взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей после заработной платы статьей расходов многих гостиниц. Профессиональное обучение не менее важна и для малых гостиниц – их успех сегодня также зависит от способности их сотрудников усваивать и использовать на рабочем месте новые навыки и знания.

В соответствии насущными потребностями и перспективной организации развитие персонала представляет собой комплексный,

многогранный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых функций, занятию новых должностей, решению новых задач.



Таблица №7. Процесс профессионального обучения

В качестве обучающих процедур используют самые разнообразные мероприятия по профессиональному развитию персонала : семинары, тренинги и изучение иностранных языков. В крупных гостиницах существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемое руководителем, что подчеркивает их большое значение для гостиницы.

Профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в гостинице, повышают мотивацию персонала и их преданность тем самым, обеспечивая преемственность в управлении. Кроме того профессиональное развитие персонала оказывает положительное влияние и на самих персонала.

Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособные на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри гостиницы, так и вне ее. Профессиональное обучение и развитие персонала также способствует общему интеллектуальному развитию человека расширяет его эрудицию и круг общения укрепляет уверенность в себе.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний.

Для организации процесса обучения специалисты так называемую модель обучения которая представляет комплексный непрерывный процесс включающий несколько методов.

В мировой практике существуют огромное количество методов обучения и развития профессиональных знание и навыков. Основываясь на этой принятой практике следует классифицировать методов обучения на:

1. Методы обучения, применяемые в ходе выполнение работы
2. Методы обучения вне рабочего места

Таким образом можно утвердить что обучение может быть организовано как непосредственно в самой гостиницы, так и за ее пределом, в специальных центрах подготовки, в образовательных учреждениях.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснения и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником,давно выполняющим эту функции, так и специально

подготовленными инструкторами. Как правило инструктаж ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей оброчавшегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технологических навыков.

Ротация представляет собой метод, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятием, требующим от работников поливалентной квалификации, то есть владение с несколькими профессиями. Такой метод позволяет взаимозаменяемость работников и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного увеличения объема работ.

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения с древних времен, работая рядом мастером, молодые изучали профессию. Этот метод широко распространено и сегодня, особенно там, где практический опыт исключительную роль подготовке кадров и специалистов - гостиничном бизнесе, туристических фирмах и других. Например прежде чем приступить к самостоятельной практике будущие управляющие гостиницы (уже закончившие теоретические курсы) работают в течение нескольких под руководством опытного управляющего или руководителя. Наставничество требует особой подготовки склада характера наставник, которым практически не возможно стать по распоряжению сверху.

Обучения вне рабочем месте все обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными заведениями.

Лекция является традиционным и одним из самих древних методов профессионального обучения. Лекция дает возможность получить большого объема материала короткий срок, кроме того позволяет развить множество идей течение одного занятия. Лекции чрезвычайно эффективны с

экономической точки зрения, так как один лектор может обучать одновременно нескольких слушателей.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов). Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций, а также развить навыки принятия решений, разработку стратегии и т.д.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни преподаватель, ни специальное помещение, ни определенное время обучавшийся учится там, тогда и так, как ему удобно.

Руководству организацией всегда нужно помнить о том, перед гостиницей стоит долг обеспечить последовательное обучение сотрудников основам деятельности в гостинице, а также участвовать в непрерывном повышении их квалификации. Получив работу в гостинице, все сотрудники гостиницы должны посетить занятие, на котором обсуждаются вопросы, затронутые в «Правилах поведения сотрудников гостиницы», на этом собрании можно задать любые вопросы относительно организации гостиницы и ее деятельности.

После вступительного занятия каждый служащий проходит обучение, проводимое руководителем отдела, чья задача состоит в том, чтобы привить навык, необходимый сотруднику для выполнения своих обязанностей. Далее служащий знакомится с коллегами, с которыми он будет непосредственно сотрудничать, и изучает принципы и методы выполнения работы, соответствующей его должности.

Гостиница будет заинтересована в том, чтобы сотрудники владели смежными специальностями, и предоставляет для этого условия. Информация относительно новых возможностей работы в гостинице всегда вывешена на доске объявлений. Если служащий хочет участвовать в

конкурсе за одну из таких вакансий, ему необходимо сообщить об этом руководителю отдела или в Отдел персонала.

В гостиницах персонал должен иметь возможность посещать курсы иностранных языков (английский и немецкий), а также периодически компьютерные курсы. Для этого приглашаются специальные преподаватели и выделяются помещения. Все остальные немногочисленные тренинги проводятся исключительно «внутренними» тренерами, которые не получили для этого специальной подготовки. Подобного рода занятия могут приносить небольшой эффект, но все-таки обучать людей должен профессионал не только знающий предмет, но и имеющий квалификацию преподавателя. Тренинги с выездом за рубеж проходят в данной организации крайне редко, так как являются достаточно дорогостоящими. Несмотря на то, что это необходимо, так как за рубежом, в развитых странах, на которые мы пытаемся равняться, уже сложился большой опыт в области внутреннего маркетинга, управления персоналом, систем мотивирования. Такие поездки стали бы наглядным подспорьем для корректировки работы с персоналом.

В настоящее время оценка результатов деятельности превращается в один из главных инструментов формирования и развития трудового коллектива. Глубокие знания в этой области являются одной из основных составляющих стиля руководства современного менеджера. Говоря о методике оценки, специалисты кадровых служб подчеркивают значение так называемой обратной связи, то есть доведение ее результатов до самих работников, с тем, чтобы они могли сопоставить свои успехи с результатами других.

Оценка персонала– установление соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Основные критерии оценки претендентов – образование и производственный опыт, поведение (манера держаться), целеустремленность, интеллектуальные способности, манера разговора, профессиональная пригодность. Основные критерии оценки труда сотрудников - количество

труда; качество труда; отношение к работе; тщательность в работе; готовность к сотрудничеству внутри предприятия.

Оценка персонала в организации должна проводиться регулярно для того, чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителем, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам и всем руководителям.

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи работников кадровых подразделений или менеджеров по кадрам. Процесс изучения и зачисления сотрудников достаточно сложен в связи с тем, что является одной из составляющих управленческой деятельности. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть его будущей работы, в противном случае существует вероятность того, что беседы с кандидатами на вакантное место будут всего лишь беседами без видимых результатов.

В результате этого, можно сделать вывод о том, что для правильного и плодотворного подбора персонала необходима экспертная оценка, которая складывается в результате применения различных теоретических методов изучения и анализа, используемых в управленческой деятельности. И здесь менеджер должен использовать один из методов оценки персонала - экспертную оценку, базирующуюся на проведении тестов, решении задач и выполнении упражнений. Однако, их использование целесообразно не только на стадии формирования персонала, но также уже и в сформированном и работоспособном коллективе для оценки деятельности каждого его сотрудника, что необходимо для правильного ведения руководством предприятия кадровой политики.

Для осуществления оценки персонала, важное значение имеет определение целей, методов, критериев оценки. Обоснованная, справедливая и гласная оценка способствует здоровому морально-психологическому

климату. Определение степени эффективности труда имеет своей главной целью улучшить результативность работы персонала, помогая ему реализовать и полностью использовать его потенциал; снабжать работников и руководителей информацией, необходимой для принятия решений .

В этом заключается основная цель оценки результатов деятельности персонала. Оценка деятельности персонала требует наличия стандартов, с которыми сравнивается его деятельность. В стандарты исполнения следует включать два основных вида информации: что сделано и как хорошо это сделано. Стандарты исполнения нацелены на то, как хорошо задания выполнены. Каждый стандарт должен быть достаточно ясно изложен, для того, чтобы руководитель и подчиненный знали, чего ожидать, и будет ли это достигнуто. Стандарты исполнения приводят требования к работе на уровни, приемлемые или неприемлемые для поведения работника. Они играют критическую роль в системе "анализ работы -оценка исполнения"

Ключевыми требованиями к любой системе оценки являются: уместность, чувствительность, надежность, приемлемость и практичность . Рассмотрим каждое из них.

Уместность предполагает, во-первых, четкие связи между стандартами исполнения для индивидуальной работы и целями организации и, во-вторых, четкие связи между критическими элементами, идентифицированными через анализ работы и размеры оценочных форм.

Чувствительность заключается в том, что оценочная система исполнения должна быть способна отличать эффективных исполнителей от неэффективных. Если этого нет, то система оценки не может быть использована для целей управления и, конечно, не может помочь работникам в их развитии.

Надежность касается последовательности суждений. Для любого работника оценка составляется по рейтингам работы независимо от других, близких по смыслу суждений.

Приемлемость - на практике наиболее важное требование, так как программы управления персоналом должны быть поддержаны теми, кто будет их использовать, или теми, кто потенциально может им препятствовать. Следует проявлять больше открытости в управлении персоналом, с тем, чтобы сказать: "Вот что вы должны делать для компетентного исполнения", а затем ожидать выяснения типов приемлемости доверительности, которые необходимы для оценки исполнения.

Практичность предполагает, что инструменты оценки должны быть просты для понимания и использования руководителями и подчиненными.

Изучив роль методов оценки персонала, следует перейти к непосредственному рассмотрению самих методов.

В индустрии гостеприимства оценку деятельности персонала производят по двум направлениям:

- учет результатов труда (прямая оценка);
- анализ деловых и личных качеств работника, влияющих на эти результаты (косвенная оценка).

Прямые виды оценок требуют, чтобы руководитель и подчиненный вместе определили согласованные конкретные цели, которые впоследствии будут использованы в качестве стандарта для будущих оценок. Косвенные оценки являются традиционными, они сфокусированы на таких чертах характера работника, как инициатива, способность срабатываться с коллективом, надежность, отношение к людям, то есть рассматриваются личностные качества работника в сопоставлении с предписанными ему должностными обязанностями.

Для того, чтобы процедура оценки результатов труда была эффективной, она должна:

- установить «стандарты» результативности труда для каждого рабочего места;
- установить процедуру оценки результативности труда (когда, сколько часто и кто проводит оценку, критерии и методы оценки) побуждать лиц,

проводящих оценку, на то, чтобы они собирали информацию о результативности труда работников;

- обсудить результаты оценки с работником; принять решение и задокументировать оценку .

Следует выделить четыре основные критерии оценки персонала:

1.Профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека и его квалификации.

2. Деловые критерии оценки персонала включает такие критерии, как ответственность, организованность и инициативность.

3.Морально- психологические оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость.

4.Специфические критерии оценки персонала , которые образуются на основе присущих человеку качеств такие качества как : здоровье, авторитет, особенности личности

В настоящее время признано, что оценка результатов деятельности - необходимое, но явно недостаточное условие для принятия кадровых решений. Не меньшее значение приобрела оценка деловых и личных качеств, выявляемых в самом процессе труда. Этот вид оценок характеризует деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о выполнении своих обязанностей и о необходимых качествах для достижения максимальной результативности труда. К числу таких качеств относят, прежде всего, профессиональные навыки, а также психологические способности.

Оценка деловых и личных качеств работника может быть осуществлена с помощью рейтинговых методов, ориентированных на сравнение поведения и трудовых достижений работников друг с другом (относительная рейтинговая система) или на сравнение результатов работы

каждого со стандартом (абсолютная рейтинговая система) и в виде таблице можно представлять следующим образом (Таблица №9) :

Таблица №9

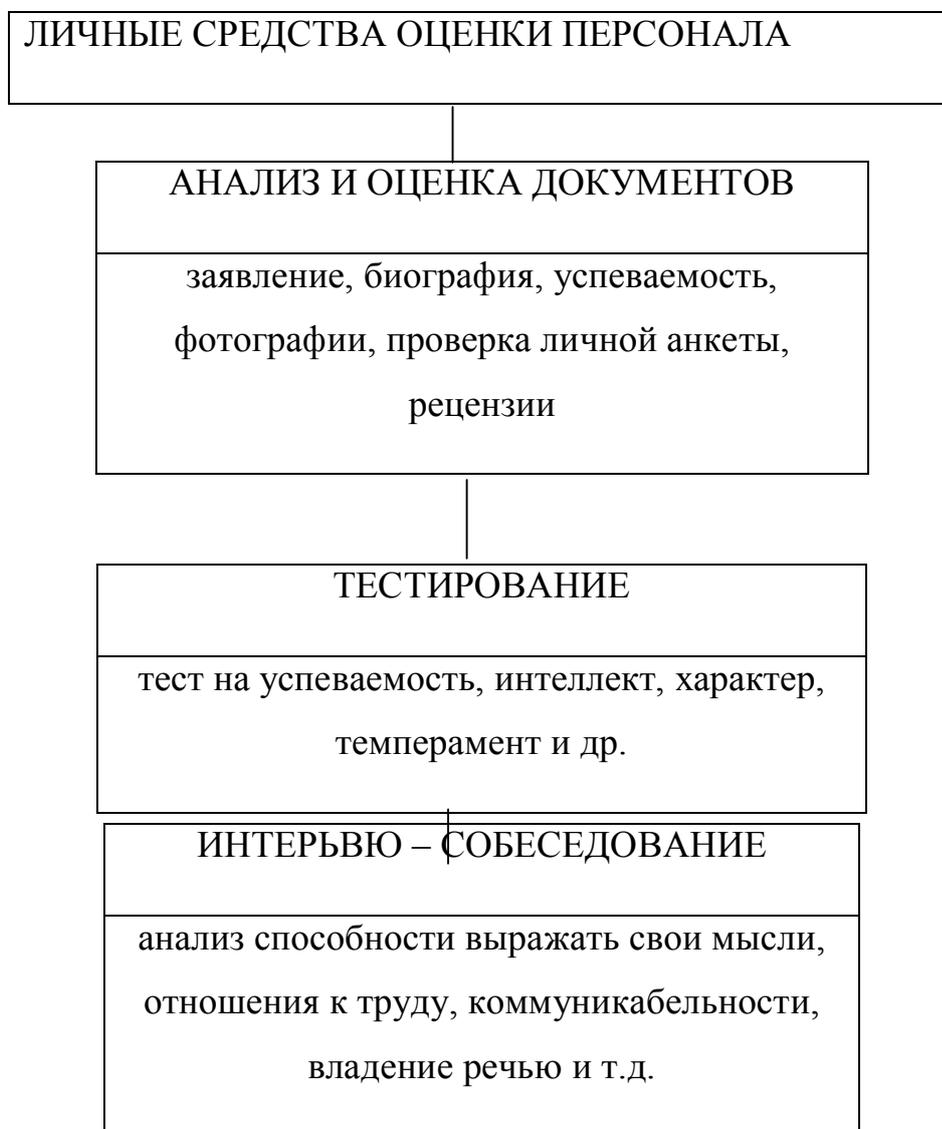


Таблица №7. Личные средства оценки персонала

Исследования показывают, что чем дольше сотрудник работает на одной должности, тем выше его оценка. Одной из причин такого положения является ожидание, что с годами сотрудник будет делать свою работу быстрее и лучше. Если же этого не происходит, то разочарованный руководитель занижает оценку сотруднику. Нередко причиной занижения бывает раздражение руководителя на отсутствие энтузиазма у ветеранов на нововведения.

Аттестационная процедура должна определенным образом ограничивать этот субъективизм. Эволюция развития процедуры показывает, как это происходило на практике: от личной субъективной оценки начальника к экспертным групповым методам оценки (существует множество технологий, наиболее часто применяется техника «поминальной группы»), к полностью автоматизированной аттестации руководителей и специалистов.

Подводя итог сказанному, необходимо сделать следующие выводы:

1. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника занимаемой или вакантной должности;
2. Оценка потенциала сотрудника, его личных и деловых качеств проводится, как правило, специалистами;
3. Оценка индивидуального вклада позволяет установить качество, объем труда и время, затраченное на его исполнение;
4. Аттестация кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный оклад сотрудника.

В завершении следует еще раз заострить внимание на том, что правильно построенное и грамотно организованное изучение и оценка кандидатов на работу и сотрудников является основным залогом процветания гостиничных предприятий.

Работник, принятый в отель, в дальнейшем находится под неослабевающим контролем кадровой службы. Разработка и осуществление программ обучения является одной из основных функций службы человеческих ресурсов. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда, получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри, так и вне компании.

3.2. Совершенствование подготовки специалистов для гостиничного бизнеса

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. За счет своей высокой образовательной и профессиональной подготовки работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанностей. В связи с выделением гостиничного хозяйства в самостоятельную отрасль вырастает потребность в профессиональных работниках гостиниц.

Гостиничное дело требует особых навыков и всесторонней профессиональной подготовки. Эффективность технологического процесса по приему и обслуживанию проживающих в гостинице зависит, прежде всего, от четкой организации труда и качественного выполнения обслуживающим персоналом своих обязанностей. Для улучшения качества и культуры обслуживания в гостиницах необходимо уделять больше внимания подготовке и переподготовке, повышению квалификации персонала.

Для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений необходима профессиональная подготовка и обучение персонала, повышение квалификации. Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений современному уровню производства.

Обучение включает четыре основных аспекта:

- профессиональная подготовка,
 - повышение квалификации,
 - переподготовка кадров,
- дополнительное профессиональное образование.

Цель обучения – научиться интерпретировать явления окружающей среды так, чтобы наилучшим образом ориентироваться в ней и соответственно адаптировать свое поведение в этой среде.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Подготовкой кадров, в зависимости от уровня образования, занимаются:

- 1) начальное - профессиональное образование – училища, школы рабочего мастерства;
- 2) среднее профессиональное образование – техникумы, колледжи;
- 3) высшее - профессиональное образование – институты, университеты, академии;
- 4) дополнительное послевузовское образование – аспирантуры, докторантуры.

В Ташкенте, Самарканде и в Бухаре готовят кадры для сферы туризма и гостиничного бизнеса такие учебные заведения, как:

1. Самаркандский Институт Экономики и Сервиса
2. Сингапурский Институт Развития Менеджмента
3. Бухарский государственный университет

В этих учебных заведениях большое внимание уделяется следующим дисциплинам: менеджменту в туристической отрасли; менеджменту в гостиничном сервисе; технологии продукции общественного питания; экономике, бухгалтерскому учету и контролю в туристической отрасли и др.

Профессиональная подготовка представляет собой целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого:

– обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям предприятия.

Обучение персонала требуется в тех случаях, когда:
работник приходит на предприятие;

работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу;

у работника не хватает навыков для выполнения своей работы; происходят серьезные изменения в экономике предприятия или во внешней среде.

Целенаправленное профессиональное развитие персонала зависит от полноты, точности и актуальности существующей или получаемой информации.

Повышение квалификации – постоянный процесс обновления знаний. Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:

- планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;
- периодичности и обязательности обучения;
- дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;
- обеспечением учебного процесса.

Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения, сводится к следующему:

- для обучения нужна мотивация, люди должны понимать цели обучения;
- должны создаваться условия, благоприятные для обучения;
- если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

Все выше перечисленные приводят к достижению успеха и целей в повышении в квалификации.

На практике существуют две разновидности целей повышение квалификации: они основные и дополнительные(Таблица№10):



Таблица№8. Цели повышения квалификации кадров

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Переподготовка персонала при помощи современных методов с использованием различных технических средств обучения формирует системное мышление, вырабатывает способность принимать самостоятельные решения, высокую степень независимости, активность, стремление к саморазвитию. Использование активных методов обучения при переподготовке кадров способствует развитию у людей способностей качественно и эффективно выполнить возложенные на них задачи.

Исследователи выделяют две основные модели подготовки кадров:

- обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессиональных учебных заведениях и практическая подготовка на предприятии;

- обучение с отрывом от работы в специализированных профессиональных учебных заведениях и центрах подготовки кадров. Целесообразно организовать обучение по специальным блокам дисциплин: менеджменту, маркетингу, продажам, финансам, новым методам бухгалтерского учета и т.д. Все эти дисциплины должны быть ориентированы на индустрию гостеприимства.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние на сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри предприятия, так и вне его.

3.3. Нормативные основы обеспечения охраны труда в гостиницах

Современная гостиница – сложное хозяйство. Оно оснащено большим количеством различного оборудования и имущества, имеет десятки технических служб, отделов и подразделений. В нем трудится значительное число обслуживающего персонала с круглосуточным циклом работы и непрерывной сменой проживающих. Все эти факторы требуют неукоснительного соблюдения правил и норм охраны труда.

Требования по охране труда, содержащиеся в Межотраслевых правилах по охране труда при предоставлении гостиничных услуг (*далее – Правила*) направлены на обеспечение здоровых и безопасных условий труда работающих гостиниц и распространяются на всех работодателей независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности.

Лица, виновные в нарушении требований настоящих Правил, привлекаются к ответственности в соответствии с законодательством.

Управление охраной труда в гостинице осуществляет ее руководитель, в структурных подразделениях гостиницы – руководители структурных подразделений.

В целях профилактики производственного травматизма и профессиональных заболеваний, улучшения условий и охраны труда работающих в гостиницах разрабатываются и реализуются *планы мероприятий по охране труда*.

Периодический контроль за соблюдением законодательства об охране труда в гостиницах производится: ежедневно, ежемесячно и ежеквартально.

В целях безопасности работников гостиниц, проживающих и посетителей:

- строительные конструкции, инженерные сети зданий и сооружений гостиниц должны эксплуатироваться в соответствии с требованиями технических нормативных правовых актов;

- техническая эксплуатация зданий должна осуществляться в соответствии с проектной, эксплуатационной и другой документацией, составленной в установленном порядке;
- в процессе технической эксплуатации зданий гостиниц необходимо соблюдать требования ТКП «Техническая эксплуатация жилых и общественных зданий и сооружений.
- в процессе эксплуатации не допускаются переоборудование и перепланировка зданий (помещений) гостиниц, ведущие к нарушению прочности или разрушению несущих конструкций зданий, нарушению противопожарных норм и правил, нарушениям в работе инженерных систем и (или) установленного в них оборудования, ухудшению сохранности и внешнего вида фасадов;
- контроль за техническим состоянием здания гостиницы осуществляется работодателем путем проведения **плановых и внеплановых (внеочередных) технических осмотров** (далее – осмотры).

Плановые осмотры подразделяются *наобщие* и *частичные*. Общие осмотры проводятся 2 раза в год (весной и осенью). Внеплановые осмотры должны проводиться после стихийных бедствий, аварий и при выявлении недопустимых деформаций оснований. По результатам осмотра оформляется акт, который подписывается всеми членами комиссии и утверждается работодателем или уполномоченным им лицом.

В нашей стране нормативными основами охраны труда являются законодательство об охране труда состоит из «Закона об охране труда», Трудового кодекса, Указов Президента Республики Узбекистан, стандартов системы безопасности труда, решений исполнительных органов государственной власти, принимаемых в пределах их компетенции в виде постановлений, приказов, положений, указаний, правил и др.1.3.1. В развитии статьи 37 Конституции Республики ОлийМажлис 6 мая 1993 года в числе первых законодательных актов принял Закон Республики Узбекистан «Об охране труда», заложивший правовую основу принципов

функционирования всех ветвей управления деятельностью предприятий всех форм собственности в создании и улучшении условий труда и производственного быта, в формировании системы социально-экономических, организационных, технических, санитарно-технических, лечебно-профилактических мероприятий и нормативного обеспечения вопросов охраны труда.

Заключение

В связи с выделением гостиничного хозяйства в самостоятельную отрасль вырастает потребность в профессиональных работниках гостиниц. Гостиничное дело требует особых навыков и всесторонней профессиональной подготовки. В целях удовлетворения потребностей современного туриста в предоставлении гостиничных услуг большое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Гостиничный бизнес уникален в том случае, что служащие - это часть гостиничного продукта. Персонал гостиниц должен уметь создавать на предприятии атмосферу гостеприимства, должен быть готовым доброжелательно выполнить просьбу проживающих и в отношении проживающих должен проявить терпение и сдержанность. Для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений необходима профессиональная подготовка и обучение персонала.

Профессиональная подготовка представляет собой целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого - обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям предприятия. Целенаправленное профессиональное развитие персонала зависит от полноты, точности и актуальности существующей или получаемой информации. Повышение квалификации - это постоянный процесс обновления знаний.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению. Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал

человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным.

Постоянное совершенствование и развитие навыков персонала- это Залог успеха любого современного предприятия. Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии. Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала.

Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью цельной стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании - как внутренней, так и внешней.

Успех гостиничного предприятия на рынке туристских услуг во многом зависит от персонала, который в ней работает. Наряду с профессиональными знаниями, необходимыми для качественного обслуживания гостей, важную роль играет форма представления этих знаний, то есть форма подачи информации о продаваемых услугах.

Повышение квалификации персонала, мотивация ведут к общему уровню увеличения знаний работников, удовлетворенности работников своей

работой, что, в свою очередь, ведет к высокому уровню культуры и качества обслуживания гостей.

Привлекая наших гостей высоким качеством обслуживания и культурой обслуживания, мы увеличиваем загрузку номерного фонда, и соответственно увеличиваем выручку от реализации наших услуг, прибыль.

Для успешного решения задач совершенствование подготовки персонала и обслуживание гостей, необходимо овладеть профессиональными знаниями и навыками и постоянно их совершенствовать чтобы на мировой туристический рынок

Рекомендации:

Предлагается рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом гостиницы «Ishonch», которые направлены на исправления положения дел по проблемным вопросам, среди которых:

- повышение эффективности обучающих программ;
- рекомендации по введению высокой культуры обслуживания в гостинице;
- совершенствование социальной программы для работников для повышения их удовлетворенности трудом;
- улучшение использования труда практикантов для повышения качества обслуживания и повышения эффективности всей системы управления персоналом в гостинице.

В заключение следует отметить, что внедрение в жизнь предлагаемых мероприятий и рекомендаций в гостинице «Ishonch» позволит улучшить:

- систему управления персоналом, что напрямую повлияет на результаты деятельности гостиницы,
- поможет повысить качество предоставляемых услуг в отеле и привлечь большее количество клиентов.

Список использованной литературы:

1. Постановление Президента Республики Узбекистан от 10.05.2012 г. N ПП-1754 «О программе развития сферы услуг в Республики Узбекистан на 2012-2016 годы»
2. Постановление Президента Республики Узбекистан от 27 ДЕКАБРЯ 2005 года № ПП-244 «О прогнозе основных макроэкономических показателей и параметрах государственного бюджета Республики Узбекистана на 2006 год»
3. Закон Республики Узбекистан «О национальной программе по подготовке кадров» (Ведомости ОлийМажлиса Республики Узбекистан, 1997 г., № 11-12, ст. 295; Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2007 г., № 15, ст. 1; 2013 г., № 41, ст. 543)
4. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 2 сентября 2002 года, № 310 «О мерах по дальнейшему развитию гостиничного бизнеса и международного туризма в Республике Узбекистан».
5. Трудовой кодекс Республики Узбекистана от 21.12.1996г
6. И.С. Тухлиев, Р. Хаитбаев, Н.Е. Ибодуллаев, Р.С. Амридинова «Основы туризмв » учебное пособие – СамИЭС 2010г
7. Амридинова Р.С. «Сервис и обслуживание в гостинице »
8. А.М.Карнякин « Управление персоналом » Москва 2005 г.
9. М. Райли « Управление персоналом в гостеприимство » Москва 2005 г.
10. Е. В. Агамирова « Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе » Москва 2006г.
11. .Ю.Ф.Волков «Экономика гостиничного бизнеса » Ростов-на-Дону «Феникс» 2007 г.
12. В.Г. Федцов «Культура гостинично-туристического сервиса» Ростов-на-Дону «Феникс» 2008 г.

13. А.П. Дурович «Маркетинг гостиниц и ресторанов » ООО «Новое знание» Москва 2005 г.
14. А.Д. Чудновский «Туризм и гостиничное хозяйство» Москва «Юркнига» 2005 г
15. В.С. Янкович, Н.Л. Безруков «Маркетинг гостиничной индустрии и туризме» Москва «Финансы и статистика » 2005 г.
16. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: Интел - Синтез, 2009.
17. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2009.
18. Попов С. Г. Управление персоналом. Учебное пособие. М.: Ось-89, 2009.
19. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник. - М.: «Проспект», 2009.
20. Кибанов А.Я, Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Уч. пос. 2007. - 2-е изд

Интернет сайты:

www.uzbektourism.uz

www.tourlib.net

www.allbest.ru

www.lex.uz

www.stat.uz