

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организаций
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы
Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. Кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления персоналом ООО «АНК. ОР»

Исполнитель
студент группы 772-об

(подпись, дата)

В.В. Туманова

Руководитель
зав.каф., канд.эк.наук

(подпись, дата)

А.В. Васильева

Консультант
по экономической части
зав.каф., канд.эк.наук

(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

(подпись, дата)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2021 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Тумановой Виктории Вячеславовны.

Тема бакалаврской работы: Совершенствование управления персоналом ООО «АНК. ОР» (утверждена приказом № 658-уч от 05.04.2021).

Срок сдачи студентом законченной работы _____

Исходные данные к бакалаврской работе: научная и учебная литература, статьи и публикации, характеристика ООО «АНК. ОР», экономические показатели деятельности.

Содержание бакалаврской работы: теоретические основы управления персоналом; анализ внутренней среды ООО «АНК. ОР»; мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «АНК. ОР».

Перечень материалов приложения: анкета для сотрудников ООО «АНК. ОР» по определению удовлетворенности условиями труда; анкета для сотрудников ООО «АНК. ОР» по определению удовлетворенности мотивацией.

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна

Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук (фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 79 страниц, 14 рисунков, 25 таблиц, 50 источников, 2 приложения.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, АНАЛИЗ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, ПЕРСОНАЛ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «АНК. ОР».

Цель работы – совершенствование управления персоналом ООО «АНК. ОР».

Исходными материалами для написания бакалаврской работы послужили учебные пособия различных авторов.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрена сущность управления персоналом предприятия, технологии управления персоналом организации, а также оценка результатов деятельности персонала организации.

Во второй главе проведен анализ внутренней среды ООО «АНК. ОР», проведено анкетирование для определения удовлетворенности мотивацией и условиями труда персонала и т.д.

В третьей главе проведено обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию управления ООО «АНК. ОР», произведено планирование затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию управления в ООО «АНК. ОР», а также рассчитана экономическая эффективность внедрения данных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления персоналом предприятия	7
1.1 Система управления персоналом предприятия	7
1.2 Технологии управления персоналом организации	14
1.3 Оценка результатов деятельности персонала организации	24
2 Анализ внутренней среды ООО «АНК. ОР»	31
2.1 Краткая характеристика ООО «АНК. ОР»	31
2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала ООО «АНК. ОР»	34
2.3 Анализ уровня удовлетворенности персонала ООО «АНК. ОР» условиями труда	40
2.4 Анализ мотивации в ООО «АНК. ОР»	45
3 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в ООО «АНК. ОР».	51
3.1 Обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «АНК. ОР»	51
3.2 Планирование затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «АНК. ОР»	53
3.3 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО «АНК. ОР»	67
Заключение	72
Библиографический список	75
Приложение А	80
Приложение Б	83

ВВЕДЕНИЕ

Особенностью текущего момента в экономике нашей страны является постепенное увеличение значимости трудовых ресурсов, а именно – возрастание роли персонала во всех без исключения производственных процессах. Если раньше затраты на рабочую силу, а также связанные с ней составляли относительно небольшой объём расходов, то в настоящее время данные затраты являются главными в деятельности предприятия. Наряду с этим существенно увеличивается сложность управления персоналом, так как, с одной стороны, появляются новые методы данной деятельности, а с другой – увеличивается и уровень требований к нему, работники должны выполнять всё более и более сложные функции. Всё это невозможно без использования систем управления персоналом, а также без постоянной модификации данной системы, так как только это позволяет обеспечивать и конкурентоспособность предприятия, и возможности его функционирования в рыночной среде.

Управление персоналом на данный момент претерпевает непоколебимые конфигурации как в нашей стране, так и в государствах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране управление персоналом как важная направленность экономики стала организовываться сравнительно недавно. Для государств с развитой рыночной экономикой в управлении персоналом сложилась стабильная ориентация на гуманистические значения, имеющая развитую практику вовлечения тружеников в дела компании, активизирующую их созидательный потенциал. В то время как для российских компаний сейчас важно усвоение различных форм и технологий в системе управления персоналом, разработанных в развитых государствах и адаптированных к рыночным условиям.

Немаловажным аспектом функционирования управления персоналом как деятельности в современных условиях является возможность увеличения эффективности деятельности организации в целом, что достигается за счёт увеличения производительности труда. Достаточно широко известным является тот факт, что эффективное управление персоналом позволяет значительно увели-

чить производительность труда, в некоторых сферах данный рост составляет порядок.

Актуальные способы, технологии и упражнения в управлении персоналом имеют все шансы на существование и соединены в 3 подгруппы: способы формирования кадрового состава, способы укрепления трудоспособности персонала, способы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации. Данными способами в совершенной мере должен владеть как опытный, так и начинающий управляющий любой организации.

Актуальность решения теоретических, методологических и прикладных проблем мотивации и стимулирования трудящихся российских организаций обозначили выбор темы изучения, его цель и задачи.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «АНК. ОР».

Для достижения поставленной цели определены последующие задачи:

- изучить систему и технологии управления персоналом предприятия;
- оценить результаты деятельности персонала организации;
- краткая характеристика, анализ внутренней среды ООО «АНК. ОР»;
- анализ уровня удовлетворенности условиями труда и мотивации сотрудников ООО «АНК. ОР»;
- разработка мероприятий по совершенствованию управления ООО «АНК. ОР»;
- обоснование экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Объектом исследования работы считается гостиница «АНК. ОР».

Предмет исследования – улучшение управления персоналом на примере гостиницы «АНК. ОР».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Система управления персоналом предприятия

Система управления персоналом организации включает в себя объекты и субъекты компании. Отсюда возникает ответ на вопрос: что именно определяет управление персоналом? Организация работы с коллективом определяется совокупностью субъектов и объектов системы управления.



Рисунок 1 - Система управления персоналом организации

Субъекты и объекты позволяют определить цели, задачи и особенности управления персоналом. К субъектам системы управления персоналом относят-

ся функциональный и линейный управленческий персонал. К объектам системы относятся рабочие группы, сотрудники и трудовой коллектив.

Для выполнения функции руководства коллективом компания использует линейную систему управления персоналом с добавлением функциональных подсистем. К функциям подсистем управления персоналом относятся найм работников, обучение сотрудников и т.д.

Линейная система управления позволяет производить учет различных аспектов руководства. Учет включает в себя формирование целей управления и путей их достижения.

Возможно выделить 4 группы целей организации:

- экономические цели;
- научно-технические цели;
- производственно-коммерческие цели;
- социальные цели.

Под экономической целью понимается цель, которая состоит в получении того или иного объёма прибыли предприятием. В качестве научно-технической цели выступает достижение требуемого научно-технического уровня производимой продукции, либо тех или иных разработок, которые ведутся в организации. Сюда же относится и увеличение производительности труда. Под производственно-коммерческой целью понимается достижение тех или иных параметров в части производства и реализации продукции, товаров, работ и услуг. В качестве социальной цели понимается достижение заданного уровня удовлетворения тех или иных потребностей работников организации. Следует отметить, что достижение данных целей осуществляется в рамках определённого периода и с учётом дополнительных параметров, например, ритмичности поставок.

Управление персоналом нацелено, прежде всего, на достижение социальных целей. При этом, в качестве последствий достижения данной цели выступает достижение и целей трёх других групп.

Рассматривая ситуацию с позиции работника, можно говорить о том, что формирующиеся у него потребности являются следствием функций труда, которые он реализует на рабочем месте в рамках конкретного трудового процесса. Исходя из данного подхода возможно представить структуру действий по удовлетворению потребностей работника следующим образом (рисунок 2).



Рисунок 2 - Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

Наряду с потребностями конкретного работника существуют также и потребности администрации предприятия, которая заинтересована в наиболее полном и эффективном использовании имеющихся у работника трудовых возможностей. При этом, с позиции администрации работа с персоналом может

рассматриваться исходя из двух направлений – достижения целей организации, а также повышения эффективности использования персонала (рисунок 3).



Рисунок 3 – Система целей администрации организации по отношению к персоналу

Анализ потребностей персонала организации и администрации показывает, что цели их деятельности не противоречат друг другу. То есть, и администрация и персонал должны быть заинтересованы в достижении общих целей, которые будут увеличивать возможности и предприятия в целом, и его работников. При этом, следует также помнить и тот факт, что администрация современных предприятий также в своём большинстве является персоналом. В результате этого создаётся основа взаимодействия между персоналом и администрацией, с целью достижения общих целей.

Следует отметить, что конечные цели деятельности администрации и персонала всё же отличаются. Если для администрации такая цель состоит в получении прибыли, то для персонала – в удовлетворении собственных потребностей. С другой стороны, именно из прибыли осуществляется удовлетворение потребностей и работников администрации, в результате чего именно потребности можно рассматривать как ключевой фактор управления персоналом.

Процесс управления персоналом содержит несколько этапов. Для каждого из них характерно наличие определённого комплекса задач, решение которых будет вести к повышению эффективности управления и росту эффективности организации (таблица 1).

Таблица 1 - Этапы процесса управления персоналом

Наименование этапа	Основные задачи этапа
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение потребности в персонале	Анализ и получение маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала и его деловая оценка
Мотивация результатов труда и поведение персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибыли и капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочивание рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучений.

В рамках системы задач в процессе управления персоналом специалисты выделяют основные и дополнительные задачи. В качестве основных задач управления персоналом можно отнести те, которые представлены в таблице 1.

В качестве дополнительных задач следует рассматривать такие, которые связаны с основными, но их решение осуществляется подразделениями, которые не связаны напрямую с управлением персоналом. В качестве таких задач можно указать:

- реализация требований и норм техники безопасности и охраны труда;
- расчёт заработной платы и её выплата;
- предоставление консультационных услуг персоналу;
- прочие услуги работникам.

Решение основных задач в рамках управления персоналом позволяет говорить о высоком уровне культуры управления персоналом. Следует отметить, что крупные зарубежные компании, как правило, имеют высокоразвитые системы управления персоналом, позволяющие обеспечивать высокий уровень эффективности его деятельности. В российских условиях можно говорить, скорее, о догоняющем развитии, однако, и у нас крупные транснациональные компании стремятся заимствовать эффективный зарубежный опыт данной деятельности.

Важной составляющей в управлении персоналом является организационная структура управления. Под ней подразумевается комплекс подразделений, который обеспечивает функции управления персоналом в процессе их взаимодействия. Реализующие те или иные функции управления персоналом подразделения обычно именуется службами по управлению персоналом. Их место определяется отношением руководства компаний к данному вопросу. Обычно, чем больше организация, тем более высокий статус имеет лицо, непосредственно руководящее управлением персоналом. Часто оно напрямую подчиняется первому лицу организации, так как от вопросов работы работников зависит устойчивость организации и её возможности на рынке.

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени раз-

вития и особенностей организации. Для гостиничного бизнеса (средних размеров) наиболее распространенным вариантом является структурное подчинение службы управления персоналом, выраженном в данном случае менеджером по персоналу, руководителю предприятия (рисунок 4).



Рисунок 4 - Местоположение кадровой службы в системе управления организацией

Свои особенности имеет управление персоналом на гостиничном предприятии. Они обуславливаются как особенностями функционирования данных предприятий, так и спецификой отношений в процессе выполнения трудовых функций.

Менеджер по персоналу несёт основной объём функций по управлению персоналом в гостиничном бизнесе. В его обязанности входит:

- организация деятельности персонала, исходя из установленных целей его деятельности;
- реализация той или иной политики по управлению персоналом;
- обеспечение эффективного использования трудовых ресурсов;
- комплектование персоналом необходимого уровня квалификации, овладение той или иной профессией работниками, необходимой для деятельности компании;
- выявляет потребность в персонале, исходя из текущих и перспективных планов работы организации;

- проводит мероприятия по подбору и отбору персонала, собеседования на предмет приемлемости, либо, напротив, неприемлемости работника для компании;
- организует мероприятия по обучению персонала;
- оценивает деятельность персонала;
- принимает решения (совместно с другими подразделениями), касающиеся движения сотрудников (найма, роста и понижения в должности, наложения взысканий, увольнения и прочих);
- проводит работу по оценке качеств работников, в том числе, по установлению критериев оценки;
- даёт консультации работникам других подразделений по вопросам управления персоналом;
- осуществляет мероприятия по планированию социального развития коллектива организации;
- оформляет необходимую документацию, касающуюся персонала, в том числе – договоров и контрактов, ведёт личные дела работников и некоторые другие.

Обычно, менеджер по персоналу должен иметь высшее профессиональное образование с присвоением квалификации «менеджер», либо наряду с непрофильным образованием иметь дополнительную подготовку в области управления персоналом.

Таким образом, система управления персоналом предприятия должна иметь четкую систему целей для определения потребностей не только руководителей, но и самих работников. Этапы процесса управления также должны сохранять строгую иерархию для поддержания высокого уровня развития управления персоналом организации.

1.2 Технологии управления персоналом организации

В целом, комплекс технологий управления персоналом в современных условиях может быть представлен в виде следующей системы действий, представленных на рисунке 5.



Рисунок 5 - Технологии управления персоналом организации

Для деятельности предприятия в качестве основной задачи управления персоналом выступает обеспечение потребностей предприятия в необходимом количестве работников, исходя из наличия у них требуемых профессиональных качеств и квалификации. Реализация данной задачи может быть осуществлена через найм персонала, представляющий собой комплекс мероприятий, нацеленных на привлечение на работу работников, имеющих необходимый уровень квалификации и качеств, требующихся на текущий момент.

В процессе найма работников центральными задачами, подлежащими решению, выступают:

- определение места поисков и найма;
- определение порядка извещения работников об имеющихся рабочих местах.

Возможно выделить два основных источника найма:

- внутренний найм, представляющий собой найм из имеющихся работников в коллективе, путём перевода их на другую работу;
- внешний найм, который предполагает привлечение на работу работников, которые ранее не были в трудовых отношениях с организацией.

Предпочтительным является внутренний набор, что позволяет снизить затраты на внешний найм, однако, данный подход к привлечению рабочей силы не всегда возможен. В связи с этим часто приходится привлекать внешний найм.

Исходя из необходимости повышения уровня конкурентоспособности, важным аспектом управления персоналом является его качество. Чем более качественными являются трудовые навыки работника, тем он более ценен для организации. При этом, в условиях конкуренции на рынка как спроса, так и предложения рабочей силы, предприятие при наборе работников должно привлекать к мероприятиям по найму наибольшее количество претендентов, чтобы в результате этого иметь возможность выбора наиболее подходящих из них.

Возможно выделение следующих этапов приёма на вакантную должность специалиста или руководителя:

- 1) определение требований к работнику, который будет занимать данное рабочее место, что будет отсеивать от отбора тех претендентов, которые не имеют необходимого уровня квалификации;

- 2) проведение поиска потенциальных работников, привлечение к участию в конкурсе максимально возможного количества претендентов, отвечающих установленным требованиям к должности или рабочему месту;

- 3) проверка деловых навыков и компетенций работников, с целью отсева тех из них, которые не удовлетворяют требованиям, предъявляемым к ним службой управления персоналом компании;

- 4) выбор из числа отобранных конкурсантов одного и или нескольких кандидатур, которые будут наилучшим образом соответствовать требованиям компании применительно к данному месту работы.

Проведение мероприятий по отбору конкурсантов осуществляется линейными руководителям, профиль деятельности которых связан с вакантным местом, а также функциональными службами, также имеющими с ним те или иные связи.

Особенностью процедуры отбора лиц, принимаемых на вакантные долж-

ности, предполагает проведение деловой оценки качеств претендентов. Для этого могут использоваться как стандартные методики оценки, так и собственные разработки организации. В процессе оценки должны быть оценены следующие личностные характеристики претендента:

- отношение к трудовым функциям;
- наличие умений по принятию решений, в том числе, в условиях дефицита времени;
- наличие компетенций по работе с информацией, в том числе – при её неполном объёме;
- опыт работы с людьми, а для управленческих должностей – руководства ими;
- объём организационных способностей;
- уровень имеющихся профессиональных и общих знаний;
- гражданская и общественная зрелость.

Ещё одним аспектом управления персоналом является деятельность по подбору и расстановке работников. Данный процесс предполагает деятельность, которая осуществляется, исходя из требований оптимальности двух аспектов:

- распределения работников по структурным подразделениям, исходя из потребностей производственных процессов в организации, учитывая необходимость кооперации между подразделениями;
- имеющимися психо-физиологическими особенностями конкретных личностей, занятых на тех или иных работах, с учётом имеющихся у них предпочтений и возможностей.

Подбор и расстановка персонала преследуют две основные цели:

- 1) создание эффективных трудовых коллективов в подразделениях;
- 2) создание условий, при которых будет максимально эффективно использоваться имеющийся трудовой потенциал работников, а также сформированы стимулы к развитию и профессиональному росту работников.

В качестве основных принципов, которые используются при подборе и

расстановке кадров, выступают:

- принцип соответствия работника занимаемому или проектируемому месту работы;

- принцип перспективности, состоящий в наличии возможностей у работника соответствовать будущим требованиям к рабочему месту, в том числе – по возрасту, состоянию здоровья, длительности нахождения на данном рабочем месте и прочим;

- принцип сменяемости, предполагающий возможность перемещения работника на другую работу и занятие данного рабочего места другим лицом, что позволит увеличить уровень эффективности деятельности организации.

Результатом подбора и расстановки персонала является замещение рабочих мест на основании результатов деловой оценки работников, что позволяет влиять на производственный процесс в направлении повышения уровня его эффективности.

Одно из ключевых мест в деятельности предприятия по управлению персоналом занимает его деловая оценка. Она представляет собой деятельность, в процессе которой выявляется соответствие качественных характеристик как отдельного работника, так и коллектива в целом установленным требованиям, исходя из должности или рабочих мест.

Задачами деловой оценки персонала являются:

- определение места работы работника с учётом установленных показателей его оценки, закрепление за ним тех или иных функций;

- разработка программы развития работника как инструмента повышения уровня его деловой оценки;

- соответствие работника установленным критериям в части оплаты его труда, определение конкретной величины его заработной платы;

- определение способов, посредством которых возможна внешняя мотивация работника.

В качестве других задач, которые могут быть решены с использованием деловой оценки, возможно указать:

– формирование обратной связи с работником по тем или иным вопросам, касающимся деятельности его на рабочем месте, а также функционирования предприятия в целом;

– удовлетворение потребности работника в объективной оценке его труда как процесса и результата;

– объективная оценка его трудовых навыков и других качественных характеристик.

В рамках трудовой оценки персонала реализуются следующие мероприятия:

1) проводится разработка методики деловой оценки, а также учитываются особенности функционирования конкретной организации, в которой проводится оценка;

2) формируется комиссия, которая будет проводить оценку. В неё приглашаются специалисты, имеющие необходимый уровень квалификации, а также непосредственный начальник оцениваемого лица. Обязательно присутствие работников от службы управления персоналом, и/или работников, представляющих специализированные центры оценки персонала;

3) определяется и оглашается время и место проведения мероприятия по деловой оценке;

4) фиксируется в документах порядок проведения оценки и процедуры оценивания;

5) проводятся консультации оценивающих лиц в случае, если применяется сторонняя методика оценки. Данная консультация осуществляется разработчиками методики, либо лицами, свободно ею владеющими.

Следующей составляющей управления персоналом выступает процесс высвобождения персонала. Под ним понимается деятельность, состоящая в завершении трудовых отношений с работником, и подразумевающая соблюдение

организационных и правовых норм в процессе увольнения работника, с целью учёта интересов как самого работника, так и предприятия в целом.

Высвобождение персонала в широком смысле состоит из двух независимых процессов:

- собственно высвобождения, когда потребность в персонале перестала существовать, что требует уменьшения его количества;
- увольнения, когда прекращается трудовой договор.

Деятельность по увольнению в значительной степени обуславливается его причиной, а также добровольностью увольнения как процесса. Исходя из этого можно выделить следующие виды увольнений:

- по инициативе работника;
- по инициативе работодателя;
- выход на пенсию.

Наиболее простым способом увольнения является увольнение по инициативе работника. При этом, как правило, увольнение не несёт отрицательного содержания, и связано с потребностями работника, которые он не может удовлетворить на текущем месте работы. В этих условиях конфликтность ситуации минимальная, в результате чего отсутствует необходимость в дополнительных действиях со стороны службы управления персоналом. Более того, в случае увольнения ключевых сотрудников по собственному желанию администрация предприятия может пойти на удовлетворение ряда их требований, с целью закрепления и дальнейшей работы на нём.

В случае увольнения по инициативе работодателя ситуация принципиально другая. Она состоит в том, что предприятие-работодатель по той или иной причине не имеет необходимости продолжения трудовых отношений с работником. Наряду с плановой процедурой высвобождения работников это также может быть связано с утратой доверия, либо с наличием у администрации причин, по которым продолжение трудового договора является нежела-

тельным. В результате этого, служба управления персоналом должна проводить дополнительную работу в случае такого развития событий.

При увольнении в связи с выходом на пенсию служба управления персоналом должна реализовать комплекс мероприятий, который предшествует такому увольнению. К ним относятся:

- планирование времени выхода на пенсию;
- учёт изменений в личной сфере работника, когда он переходит от активной социальной жизни к жизни в более узких рамках социального взаимодействия;
- наличие значительных перемен у выходящего на пенсию работника в личной сфере;
- требование оформления специальных документов, которые будут давать возможность получения пенсионных выплат в течение срока нахождения на пенсии.

Ещё одним важным направлением в деятельности по управлению персоналом является обучение персонала. Оно необходимо по причине обеспечения конкурентоспособности компании-работодателя, так как только квалифицированные работники имеют возможности противостоять конкурентным атакам, которые в условиях конкурентной борьбы могут быть частыми и сильными. Квалифицированный персонал будет иметь возможность по внедрению новых технологий в деятельность организации, применять новые методы управления, создавать новые продукты, что даст возможность длительного функционирования компании на рынке.

Обучение персонала предполагает комплекс мероприятий, целью которого выступает овладение новыми знаниями и умениями, навыками и компетенциями, необходимыми для дальнейшей трудовой деятельности в организации. Проведение обучения осуществляется лицами, имеющими достаточный уровень трудовых навыков, которые могут быть переданы обучаемым лицам. В ка-

честве таковых могут выступать специалисты предприятия, наставники, в том числе, со стороны, руководители, авторы методик и прочие.

В рамках обучения можно выделить три его вида:

- подготовку кадров;
- повышение квалификации;
- переподготовку кадров.

Под подготовкой кадров понимается обучение и последующая работа работников, которые в процессе подготовки получили необходимый объём знаний и умений с тем, чтобы выполнять ту или иную функцию.

Под повышением квалификации понимается деятельность, при которой уже имеющиеся знания и умения усовершенствуются, увеличивается уровень их использования, повышается качество реализации трудового потенциала работника. Повышение квалификации необходимо в случае перевода работника на другую должность, либо при повышении его в должности.

Переподготовка кадров представляет собой деятельность, в ходе которой обучаемому лицу передаются новые знания и умения, которых у него не было до того, целью чего выступает овладение новой специальностью или профессией. В отличие от подготовки кадров, переподготовка подразумевает наличие определённой базы в виде предыдущей специальности (профессии).

Основные характеристики видов обучения представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика видов обучения кадров

Вид обучения	Характеристика видов обучения
1	2
Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности.
Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)

1	2
Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые на производстве работники, имеющие практический опыт)
Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Особое место в управлении персоналом имеет процедура аттестации персонала. Она представляет собой систематическую оценку соответствия работников установленным требованиям (стандартам), исходя из его рабочего места и должности. Спецификой аттестации является соотнесение сотрудника с имеющимся стандартом действий (работы), в то время, как в других случаях сопоставление производится из других соотношений. Так, применительно к эффективности – «сотрудник – объём полученной прибыли». В результате аттестации результатом является определение степени соответствия работника стандарту работы, либо, напротив, несоответствие.

По итогам проведённого исследования технологий управления персоналом можно сделать вывод о том, что данные технологии включают в себя значительное количество составляющих – найм, отбор, подбор, расстановку, деловую оценку, аттестацию и обучение, увольнение и высвобождение персонала. Для того, чтобы управление персоналом в организации было эффективным, необходимо наличие у службы управления персоналом необходимых объёмов управленческих знаний в части работы с сотрудниками. При этом, сам процесс управления персоналом должен осуществляться на системной основе, так как

разные технологии управления персоналом могут быть существенно связаны между собой.

1.3 Оценка результатов деятельности персонала организации

Необходимость оценки результатов деятельности персонала организации выступает в качестве обязательного элемента управления им. С помощью оценки можно определить эффективность управления, а также выявить его проблемные места.

Под анализом деятельности персонала понимается процесс, в ходе которого определяются наиболее существенные характеристики работы сотрудников, а также степень выполнения требований, установленных к исполнителям данных работ.

Анализ деятельности персонала имеет две основных составляющих, которые требуют отдельного рассмотрения:

- анализ, исходя из постановки задач, в ходе которого определяются обязанности работников, степень их ответственности, применяемые для работы методы;

- анализ, исходя из особенностей работника, при котором определяются характеристики данного работника применительно к работе на предприятии, его поведения, степень соответствия работника той работе, которую он выполняет.

Анализ деятельности персонала выступает информационной базой для следующей деятельности в организации:

- описание комплекса работ, которые ведутся в организации, включая особенности производственного или управленческого процессов, условия работы, уровень ответственности на рабочем месте, необходимые для работы навыки, умения и компетенции;

- спецификации личности работника, с указанием тех или иных качеств, существенных для выполнения комплекса рабочих функций на заданном рабочем месте;

- проведения оценки результативности деятельности тех или иных со-

трудников;

- проведения мероприятий по обучению (подготовки, переподготовки, повышению квалификации). Получаемая информация позволяет рационализировать процесс обучения, например, в случае наличия у работника достаточного уровня подготовки по одним направлениям деятельности и недостаточности – по другим;

- планирование карьерного роста, движения по должностям, исходя из достижений и успехов работника;

- целесообразность применения тех или иных способов и форм оплаты труда, исходя из условий работы, получаемых результатов, наличия факторов риска здоровью, уровня автоматизации и механизации, а также других факторов;

- реализации мер по охране труда, его безопасности, ввиду получения комплексной информации о деятельности сотрудника на рабочем месте и выявления факторов, негативно влияющих на безопасность.

Важное значение в процессе управления персоналом имеет оценка результатов труда. Она является функцией управления персоналом, а её целью выступает оценка уровня эффективности выполнения порученных заданий, установленных штатным расписанием. Данная оценка является частью деловой оценки персонала. В процессе оценки сравниваются достигнутые показатели с нормативными, плановыми и целевыми. По результатам оценки делается вывод о том, насколько деятельность того или иного сотрудника соответствует потребностям организации.

В процессе проведения оценки результативности труда необходимо учитывать влияние факторов, которые на него действуют. Это повышает объективность оценки, её обоснованность, увеличивает качество выводов. Классификация таких факторов приведена в таблице 3.

Таблица 3 - Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности, физические способности, климат, географическая среда, сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики; Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы; Квалификация работников; Мотивация труда; Уровень жизни; Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач; Сложность труда; Состояние организации производства и труда; Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.); Объем и качество получаемой информации; Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду; Психофизиологическое состояние работника; Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики; Развитие предпринимательства; Уровень и объем приватизации; Акционирование организаций; Конкуренция; Самостоятельный выбор системы оплаты труда; Либерализация цен; Инфляция; Банкротство; Безработица и др.

Процесс оценки результатов труда в организациях должен осуществляться дифференцированно, с учётом особенностей труда различных категорий работников. Так, напрямую невозможно сравнивать эффективность труда низового рабочего, и высших должностных лиц в организации, так как устанавливаемые для них цели существенно разнятся. При этом, для работников на низовых должностях в качестве показателей объективной оценки результатов труда чаще всего устанавливаются показатели, связанные с выработкой.

Ввиду существенно более сложной работы на должностях специалистов и руководителей, оценка результативности их труда также существенно более сложная. Она должна основываться на влиянии данных лиц на те или иные процессы в организации. В наиболее общем виде результативность управленческой деятельности может быть оценена посредством достижения тех или иных управленческих целей, решения возникающих проблем у организации и её отдельных подразделений, исходя из необходимости минимизации затрат на данные проблемы. В практическом плане это выливается в необходимость уста-

новления комплекса количественных и качественных показателей оценки деятельности таких лиц.

Особое значение имеет оценка результативности деятельности службы управления персоналом. Общим подходом здесь является степень соответствия её деятельности поставленными перед организацией целями и задачами, а также способность решать перспективные задачи по управлению персоналом.

По результатам проведённой оценки формируются выводы относительно результативности того или иного участка деятельности, что служит базой для разработки соответствующих управленческих решений, нацеленных на ликвидацию имеющихся или потенциальных проблем. Служба управления персоналом должна фокусироваться на таких показателях персонала, как объёмы и качество выполненных работ, уровень исполнительской дисциплины, обеспеченность работниками и степень их соответствия требованиям, уровень текучести персонала, а также – степень удовлетворённости работников работой

В целом показатели оценки служб управления персоналом могут быть представлены следующим образом (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
1	2	3	4
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности	Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)	Степень удовлетворенности работой в данной организации	Текучесть кадров; Уровень абсентеизма; Производительность труда; Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций); Количество жалоб работников; Уровень производственного травматизма и профзаболеваний.

1	2	3	4
Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника	Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)	Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом	
Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом			
Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала			

Нормы производительности труда могут быть установлены практически на каждом рабочем месте хронометрированием, т.е. определением времени, необходимого для выполнения операции или задания. Комплектация всех отделов предприятия кадрами производится в соответствии с данными хронометрирования и учетом прогнозируемого спроса (заполняемость отелей и ресторанов, посещаемость парков и т.д.).

Производительность труда служащих можно измерять путем деления общей выручки с продаж на расходы по зарплате. Другой способ измерения производительности труда -разделить сумму выручки на число служащих, чтобы узнать, какую прибыль предприятию принес средний служащий.

Также любая организация несет затраты на персонал. Затраты на персонал организации — общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала. Современное управление рассматривает затраты на персонал не только как цену приоб-

ретения, но и определяет их с позиции ценности персонала для организации, его способности приносить выгоду. Согласно концепции «человеческого капитала», инвестиции в человеческий капитал — это любое действие, которое повышает квалификацию и способность, или, другими словами, производительность труда рабочих.

Классификация затрат по признаку возможности и целесообразности их сокращения связана с тем, что многие затраты на персонал, являясь по форме текущими затратами, включаемыми в себестоимость и, следовательно, требующими постоянной экономии, по сути, представляют собой капиталовложения, которые будут приносить отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых может превысить сами затраты.

Необходимой частью анализа персонала также является движение рабочей силы. Рассмотрим показатели, характеризующие движение рабочей силы:

- коэффициент оборота по приему — это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период;
- коэффициент оборота по увольнению — это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период;
- коэффициент полного оборота — это число принятых плюс число уволенных деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период;
- коэффициент текучести рабочей силы — это число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный период деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Последний показатель отражает неоправданное движение рабочей силы, вызывающее потери рабочего времени на подготовку новых рабочих, освоение ими оборудования и т.д.

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов.

Оценка эффективности управления персоналом имеет две составляющие: экономическую, которая отображает достижение целей предприятия, когда персонал используется, основываясь на принципе экономности потребления наличествующих ресурсов, и социальную, отражающую уровень ожидания, нужд и интересов сотрудников. Составляющими экономической эффективности экономисты называют:

- соответствие итогов деятельности и затрат на персонал, которое рассматривается исходя из установленных задач организации;
- компоненты, которые отражают вклад сотрудников в существование и рост компании как на текущий момент, так и на перспективу.

Решение о реализации или не реализации проекта основывается на показателях его эффективности. В общем понимании эффективностью называют степень достижения наилучших результатов при наименьших затратах. Эффективность проекта – та категория, которая отображает соответствие затрат и результатов инновационного проекта интересам и целям участников, здесь могут учитываться интересы государства и населения

Показатели эффективности выражаются такими критериями как NPV, IRR, DPB, SRR. Прежде чем принять проект к реализации, данные критерии рассчитываются на основе наиболее вероятных, ожидаемых факторов. В качестве подобных факторов могут выступать: объем продаж, постоянные издержки, переменные издержки, стоимость капитала, объем инвестиций, прибыль и т.д.

Оценка результатов деятельности персонала организации представляет собой сложнейший, но крайне важный для организации процесс. Расчет показателей эффективности деятельности предприятия поможет выявить слабые стороны и понять, в каком направлении руководству следует приложить усилия для устранения недостатков в работе предприятия.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «АНК. ОР»

2.1 Краткая характеристика ООО «АНК. ОР»

Гостиница «АНК. ОР» – это современная гостиница, расположенная в центре города, имеющая на территории охраняемую парковку и теплую автостоянку для посетителей гостиницы. Гостиница находится в пяти минутах ходьбы от ОКЦ и площади им. Ленина, чем очень привлекает иногородних туристов и гостей нашего города. «АНК. ОР» является одной из самых презентабельных гостиниц г. Благовещенска. Отель располагает комфортабельными номерами разного ценового сегмента, которых всего 28 штук.

Гостиница имеет три звезды, поэтому на территории расположен тренажерный зал, парная комната и бассейн. Также при отеле есть ресторан «Вернисаж», в котором проходят завтраки по системе шведский стол. Рядом с кафе расположен конференц-зал, где проходят различные мероприятия.

Общее представление об объемах деятельности гостиницы можно рассмотреть из анализа основных экономических показателей (таблица 5).

Таблица 5 – Основные экономические показатели деятельности гостиницы «АНК. ОР» за период 2018- 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	23985	24009	26319	24	2310	100,1	109,6
Расходы по обычным видам деятельности	23827	25861	24786	2034	-1075	108,5	95,8
Прибыль (убыток) от продаж	158	-1852	1533	-2010	3385	-1172,2	182,8
Прочие доходы	2962	2711	3044	-251	333	91,5	112,3
Прочие расходы, кроме процентов к уплате	3031	3142	3219	111	77	103,7	102,5
ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	89	-2283	1358	-2372	3641	-2565,2	259,5

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Проценты к уплате	281	268	294	-13	26	95,4	109,7
Чистая прибыль (убыток)	-192	-2551	1064	-2359	3615	-1328,6	141,7

Анализируя показатели, приведенные в таблице 5, можно сделать вывод, что деятельность компании в период 2018 – 2019 года приносила убытки, но в 2020 году это положение изменилось в лучшую сторону. Чистая прибыль компании в отчетном году составила 1 064 тыс. руб.

Наиболее трудным для предприятия оказался 2019 год. Большая часть расходов гостиницы заключается в содержании номеров в готовом для посетителей состоянии и данные расходы необходимо нести даже если номера пустуют. Превышение расходов над доходами свидетельствует о неэффективном управлении компанией в период до 2019 года.

Основным показателем производственной деятельности гостиницы является количество посетителей. Анализ занятости номеров по стоимости и количеству койко-дней представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Основные показатели работы гостиницы ООО «АНК. ОР» за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Выручка от продаж за номерной фонд, тыс. руб.	19370	21798	21809	2428	11	112,5	100,1
Загрузка, занятость или заполняемость гостиницы, %	15	24	22	9	-2	160	91,6
Средняя цена за номер или ночь, руб.	4938,3	5109,7	5212,5	171,4	102,8	103,5	102,0
Средняя выручка номерного фонда за один номер в год, тыс. руб.	4611,9	3243,8	3540,4	-1368,2	296,7	70,3	109,1
Среднее количество гостей в номере, чел	2	1	2	-1	1	50	200

Изменение количества посетителей гостиницы в 2019 году, привели к увеличению средней стоимости номера за 1 ночь, при этом выручка с одного номера снизилась на 29,7 %. В 2020 году спрос на номерной фонд увеличился вместе с ростом гостей гостиницы. Большое количество задействованных двухместных номеров привело к росту среднего чека. Хочется отметить, что при полном заполнении номера повышается эффективность его использования.

В номерной фонд входят такие номера как эконом, одноместный, стандарт, одноместный улучшенный, двухместный, полулюкс, люкс и апартаменты (таблица 7).

Таблица 7- Прайс на номера гостиницы «АНК. ОР»

Категория номера	Цена, сутки, руб.		Полсуток	Доп. место	Продление почасовое, руб./час
	1 чел.	2 чел.	1 чел./2 чел.		
1-м эконом	3500	-	2500	-	140
1-м	3900	-	2700	-	160
1-М Стандарт	4000	5200	3500/4500	1200	180
1-м улучшенный	4500	5700	3500/4500	1200	200
2-м	5800	7700	4500/5500	1200	260
Полу Люкс	5500	6700	4500/5500	1200	250
Люкс	6500	7200	4500/5500	1200	280
Апартаменты	8000	9200	-	1200	340

В таблице 7 приведены цены на номера гостиницы ООО «АНК. ОР». Цены варьируются в зависимости от категории номера. Чем больше площадь номера, количество и размер кроватей, чем выше цена за проживание. Основные удобства, такие как рабочий стол, багажница, плательный шкаф, шкаф для посуды, кондиционер, сейф, мини-бар (оплачивается отдельно), беспроводной доступ в интернет (Wi-Fi), кабельное ТВ, телефон, электрический чайник, чай, кофе, сахар, посуда, ванна, душ, фен, халат, тапочки, полотенца, одноразовые принадлежности для душа имеются в каждом номере вне зависимости от выбранной категории.

2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала ООО «АНК. ОР»

Структура управления персоналом гостиницы является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника (рисунок 6). Права и обязанности руководства определяются исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы.

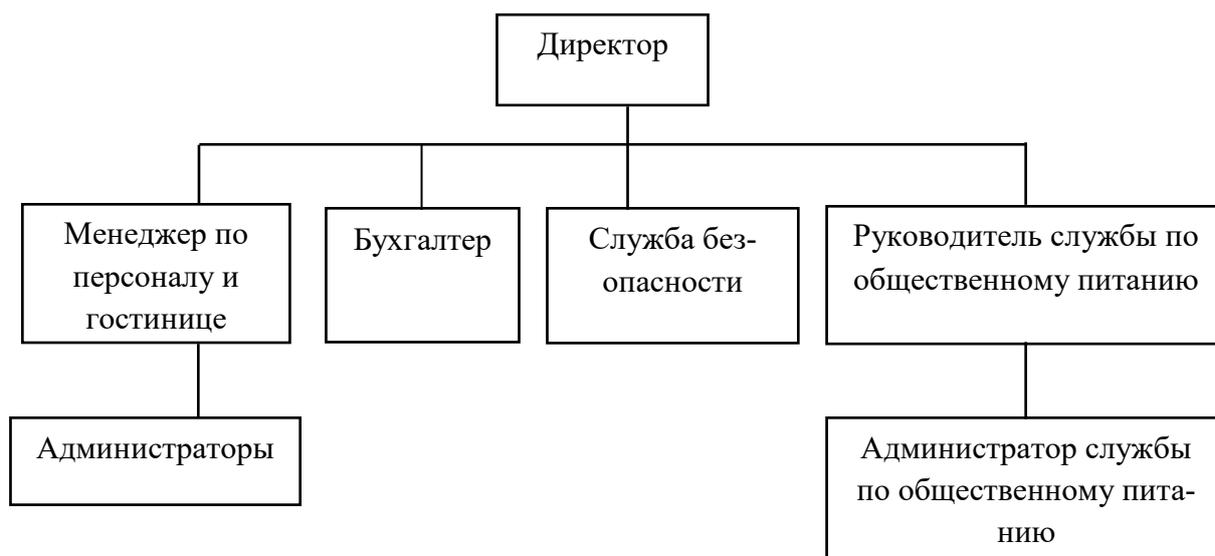


Рисунок 6 – Структура управления персоналом ООО «АНК. ОР»

Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель – удовлетворение потребностей клиентов. За 15 лет существования гостиницы работа большинства звеньев отточена до мелочей.

Структура управления персоналом гостиницы «АНК. ОР» относится к функциональной структуре управления. Это определяется тем, что вся гостиничная деятельность, а также внутренние процессы разделены по направлениям, каждое из которых возглавляет функциональный руководитель. Такими направлениями являются – организация приёма и размещения гостей (менеджер гостиницы), организация питания в гостинице (руководитель службы по общественному питанию). Функциональные руководители гостиницы (менеджер гостиницы и руководитель службы по общественному питанию) не вме-

шиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором гостиницы.

Обязанностями директора являются обеспечение достижения максимальной прибыли и увеличение активов гостиницы, осуществление постоянного контроля за исполнением своих обязанностей работников, обеспечение полноты, достоверности и объективности публичной информации.

В функции службы приема и размещения (администратор) входит бронирование, регистрация, распределение номеров, взимание платы за проживание, ведение необходимой документации и поддержание в порядке базы данных.

Бухгалтер занимается ведением первичного бухгалтерского учета. Приемом, контролем и обработкой первичной документации (товарно-транспортных накладных, кассовых, кадровых документов, договоров с контрагентами и т.д.). Начислением заработной платы, выплат по гражданским договорам, НДФЛ. Ведением налогового и управленческого учета. Составлением и сдачей налоговой отчетности в фонды РФ и налоговую инспекцию. Минимизацией налоговых выплат.

Руководитель службы общественного питания руководит подразделениями общественного питания, включающие в себя кафе, бар, подразделение по обслуживанию банкетов и конференций, а также пищеблок (кухню). Администратор составляет меню, обеспечивает поставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при том разумный режим экономии.

Менеджер по персоналу решает вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров. В его обязанности также входит ведение личных дел всех сотрудников гостиницы.

Служба безопасности поддерживает порядок и безопасность, так как гостиница несет ответственность за обеспечение безопасности своих клиентов.

Служба горничных является в большинстве случаев наиболее функционально значимым подразделением. Это подразделение отвечает за уборку но-

меров, холлов, туалетов, коридоров, внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов. Горничные превращают использованный продукт, каким является гостиничный номер после отъезда гостей, в готовый для последующей реализации чистый и уютный номер.

Официанты осуществляют непосредственное обслуживание гостей в зале, своевременную подачу готовых блюд, уборку и сервировку стола, подготовку зала к проведению мероприятий.

Повар занимается расчетом необходимого количества и заказом продуктов, приготовлением различных полуфабрикатов, блюд и напитков в соответствии с рецептурой, порционирование и сервировка блюд, контроль сроков годности продуктов и готовых изделий и утилизация испорченного, поддержание оборудования и инвентаря в рабочем состоянии.

Мойщик - уборщик занимается мытьем грязной посуды, поддержанием чистоты на кухне и в зале.

Для более детального анализа персонала предприятия рассмотрим движение кадрового состава гостиницы за исследуемый период, а также половозрастную структуру, уровень образования и трудовой стаж работников. Движение кадрового состава будет рассмотрено в таблице 8.

Таблица 8 - Движение кадрового состава ООО «АНК. ОР»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Количество принятых сотрудников, чел.	3	6	1
Количество уволенных по собственному желанию, чел.	3	6	4
Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0	0

Из таблицы 8 мы видим, что количество принятых и уволенных по собственному желанию работников в 2018 и 2019 годах совпадает. Следовательно, количество рабочих мест не изменяется. Но в 2020 году наблюдается другая картина: количество уволенных человек по собственному желанию на 3 чело-

века больше, чем принятых. Соответственно сократилось количество рабочих мест и рабочая нагрузка на персонал увеличилась.

В таблице 9 будет рассмотрено распределение персонала по возрастным группам.

Таблица 9 - Распределение персонала ООО «АНК. ОР» по возрастным группам

Показатель	Численность персонала на конец года, чел.			Структура персонала, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
До 20 лет	2	2	0	9,5	9,5	0
20 – 30 лет	2	2	5	9,5	9,5	27,8
30 – 40 лет	6	6	6	28,6	28,6	33,3
40 – 50 лет	8	8	3	38,1	38,1	16,7
50 – 60 лет	3	3	4	14,3	14,3	19
Старше 60 лет	-	-	-	-	-	-
Итого:	21	21	18	100	100	100

Исходя из данных таблицы можно сказать, что в 2020 году коллектив гостиницы стал значительно моложе, но его численность сократилась. Это связано с пандемией Covid-19, которая нанесла большой урон гостиничному бизнесу. В связи с этим весной 2020 года руководством гостиницы было принято решение об изменении графика работы сотрудников и некоторые из них приняли решение покинуть данное предприятие.

В таблице 10 будет рассмотрена половое распределение работников ООО «АНК. ОР», где будет наглядно показано, какой процент работников занимают мужчины и женщины. Сравнение полового состава ООО «АНК. ОР» будет произведено за 3 года.

Таблица 10 - Распределение персонала ООО «АНК. ОР» по полу

Показатель	Численность персонала на конец года, чел.			Структура персонала, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4	5	6	7
Мужчины	3	3	3	14,3	14,3	16,7

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7
Женщины	18	18	15	85,7	85,7	83,3
Итого:	21	21	18	100	100	100

По результатами распределения персонала по половому признаку можно смело сказать, что за исследуемый период процентное отношение женщин гораздо выше, чем у мужчин и составляет не менее 83,3% от общей численности персонала.

Все сотрудники гостиницы имеют разный уровень образования, для наглядности составим таблицу 11.

Таблица 11 - Распределение персонала ООО «АНК. ОР» по уровню образования

Показатель	Численность персонала на конец года, чел.			Структура персонала, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднее	2	1	0	9,5	4,8	0
Среднее специальное	15	15	13	71,4	71,4	72,2
Высшее	4	5	5	19	23,8	27,8
Итого	21	21	18	100	100	100

По данным об уровне образования мы наблюдаем положительную тенденцию, с каждым годом процент работников с высшим образованием растет, что позитивно сказывается на работе организации.

Выяснилось, что в ООО «АНК. ОР» работают сотрудники разных возрастов, соответственно, каждый из них имеет разный трудовой стаж. Трудовой стаж отражен в таблице 12.

Таблица 12 - Распределение персонала ООО «АНК. ОР» по трудовому стажу

Показатель	Численность персонала на конец года, чел.			Структура персонала, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
До 5 лет	4	3	3	19,0	14,3	16,7
5 – 10 лет	2	1	2	9,5	4,8	11,1
10 – 15 лет	7	5	3	3,3	23,8	16,7
15 – 20 лет	8	11	9	38,1	52,4	50
Больше 20 лет	-	1	1	-	4,8	5,6
Итого:	21	21	18	100	100	100

Анализируя коллектив ООО «АНК. ОР» можно сказать, что в период с 2018-2020 годы большую часть работников составляли люди со стажем в диапазоне 15-20 лет, это связано со средним возрастом работников, который составляет 30-50 лет.

Для более детального анализа персонала гостиницы будут рассчитаны некоторые коэффициенты, представленные в таблице 13, которые смогут указать на слабые стороны управление работниками организации.

Таблица 13 – Показатели движения персонала ООО «АНК. ОР»

Наименование коэффициента	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент оборота по приему, %	14,29	28,57	5,56
Коэффициент оборота по выбытию, %	14,29	28,57	22,22
Коэффициент полного оборота, %	28,57	57,14	33,33
Коэффициент текучести рабочей силы, %	14,29	28,57	22,22

Исходя из данных таблицы 13 можно сказать, что в 2018 и в 2019 годах число, принятых на работу и уволенных сотрудников совпадает, поэтому коэффициенты оборота по приему и оборота по выбытию по каждому году равны между собой. Это говорит том, что на место уволившегося сотрудника сразу же нанимали нового и количество сотрудников, ровно также как и количество рабочих мест, эти два года были неизменны. Но в 2020 году мы видим иную тенденцию. Коэффициент текучести рабочей силы значительно превышает коэффициент оборота по приему, так как в 2020 году произошло изменение рабочего дня (сотрудникам было необходимо работать по другому графику) и число

уволившихся значительно больше числа принятых сотрудников. Но нельзя не заметить того, что в период с 2018 по 2020 со стороны предприятия не было уволено ни одного сотрудника за нарушение трудовой дисциплины, все работники увольнялись по собственному желанию.

Чтобы понять, какая средняя выручка приходится на каждого сотрудника ООО «АНК. ОР» необходимо рассчитать производительность труда работников гостиницы за 2018-2020 гг.

Таблица 14 – Динамика производительности труда сотрудников ООО «АНК. ОР»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Выручка, тыс. руб.	19370	21798	21809	2428	11	112,5	100,1
Численность работников, чел.	21	21	18	0	3	0	85,71
Производительность труда, тыс. руб.	992,38	1038	1211,60	45,62	173,60	104,60	116,72

Таким образом наблюдается динамика по увеличению производительности труда. Производительность труда сотрудников гостиницы растет с каждым годом. Несмотря на пандемию в 2020 году производительность труда сотрудников выше, чем за все предыдущие годы, что положительно сказывается на финансовых результатах гостиницы, так как годовая выручка увеличилась, а затраты на персонал уменьшились (из-за увольнения трех сотрудников).

2.3 Анализ уровня удовлетворенности персонала ООО «АНК. ОР» условиями труда

В современных условиях одним из ключевых направлений совершенство-

вания системы управления персоналом является повышение и обеспечение уровня удовлетворенности персонала. На сегодняшний день практически в каждой компании руководители уделяют этому вопросу отдельное внимание, так как удовлетворенность трудом влияет на повышение производительности труда.

Для определения уровня удовлетворенности условиями труда персонала ООО «АНК. ОР» среди сотрудников было проведено тестирование по разработанной анкете. Анкета содержит 13 вопросов, предполагающих ответы в форме согласия («да»), частичного согласия («отчасти») или несогласия («нет»), также в конце анкеты респондентам предлагалось внести свои предложения по совершенствованию условий труда, для чего было выделено отдельное поле. Обработка результатов исследования проводилась методом простого сравнительного анализа результатов, представленных в процентном соотношении из 100%, по факторам удовлетворённости трудом. В тестировании приняли участие 16 сотрудников компании. Образец анкеты представлен в приложении А.

Для наглядности результаты данного опроса занесены в таблицу, где ответы на вопросы даны в процентном соотношении от общего количества респондентов.

Таблица 15 - Результаты анкетирования сотрудников

Вопрос	Ответ на вопрос, %		
	«Да»	«Нет»	«Отчасти»
1	2	3	4
1. Считаете ли Вы условия труда в нашей компании комфортными?	37,5	18,75	43,75
2. Удобен ли для Вас имеющийся рабочий график?	68,75	0	31,25
3. Считаете ли Вы систему оплаты труда адекватной и понятной?	12,50	25,00	62,50
4. Считаете ли вы свою работу трудной и тяжелой?	6,25	37,50	56,25

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
5. Дает ли данная работа уверенность и стабильность в завтрашнем дне?	25,00	12,50	62,5
6. Считаете ли Вы, что обратная связь от руководства соответствует ожидаемой в полной мере?	50,00	31,50	18,75
7. По вашему мнению, у Вас с руководителем сложились хорошие отношения?	31,25	25,00	43,75
8. Считаете ли Вы психологическую обстановку в коллективе комфортной?	43,75	12,50	43,75
9. Считаете ли Вы, что ваш труд оценен по достоинству в денежном эквиваленте?	37,50	12,50	50,0
10. Видите ли Вы здесь для себя возможности карьерного развития, получение новых навыков?	6,25	62,50	31,25
11. Как вы считаете, в нашей компании хорошо развита корпоративная культура?	0	68,75	31,25
12. Общаетесь ли Вы с коллегами за пределами гостиницы?	12,50	87,50	0
13. Считаете ли Вы, что в нашей компании в достаточной мере проводятся различные мероприятия, которые могут способствовать развитию корпоративной культуры?	31,25	43,75	25,00

Благодаря результатам проведенного анкетирования можно сказать, что большая часть персонала отчасти довольна имеющимися условиями труда в компании, чуть меньше людей полностью довольны условиями труда. Для 68,75% работников сложившийся график удобен, и они не хотели бы его корректировать. А вот система оплаты труда понятна только 12% респондентов - многие не понимают, из чего именно складывается их заработная плата, также 87,5% опрошенных считают, что их труд не оплачивается по достоинству. Для более наглядного представления результаты опроса представлены в диаграммах.

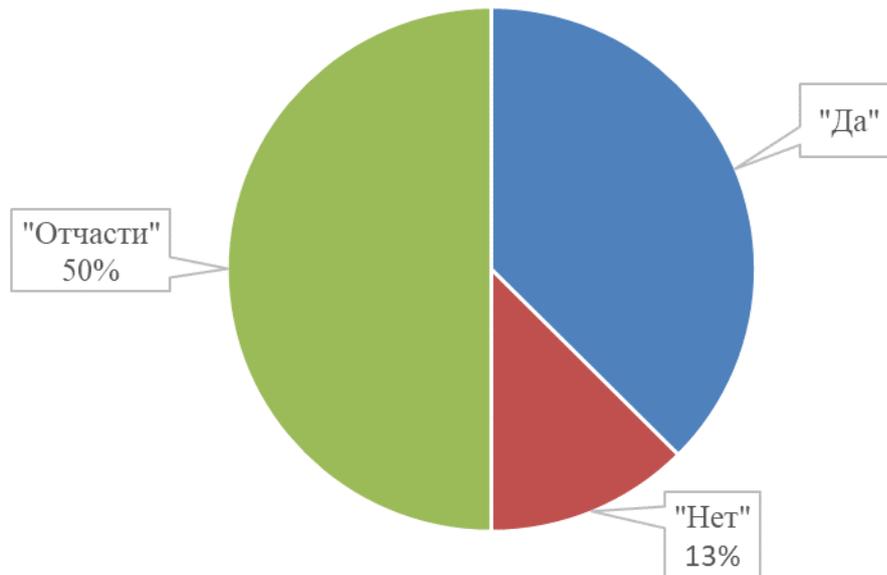


Рисунок 7 - Ответы на вопрос: «Считаете ли Вы, что ваш труд оценен по достоинству в денежном эквиваленте?»

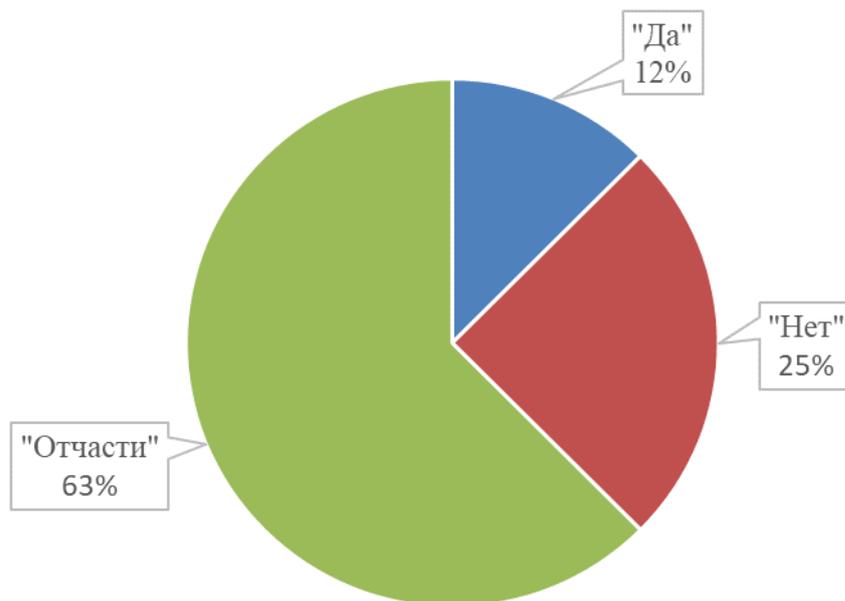


Рисунок 8 – Ответы на вопрос «Считаете ли вы систему оплаты труда адекватной и понятной?»

При этом 50% сотрудников отметили, что они могут обратиться к руководителю с различными просьбами и смогут прийти к компромиссу в любом

вопросе, что говорит о лояльности управляющего звена гостиницы к сотрудникам. Также 31,25% опрошенных отмечают, что у них сложились хорошие отношения с директором.

Нельзя не отметить, что ни один человек не согласен с тем, что в ООО «АНК. ОР» хорошо развита корпоративная культура, что пагубно сказывается на сплочении коллектива в целом. Многие работники отмечают, что им хотелось бы лучше узнать коллег в неформальной обстановке, чтобы укрепить дружеские связи.

Возможности для карьерного развития в гостинице для себя видят лишь 6,25% опрошенных, в то время 62,5% не видят перспектив развития в данной компании. Это связано с тем, что управленческое звено предприятия никак не хочет обучать и повышать квалификацию своих сотрудников, также в данной организации практически отсутствует возможность движения по карьерной лестнице.

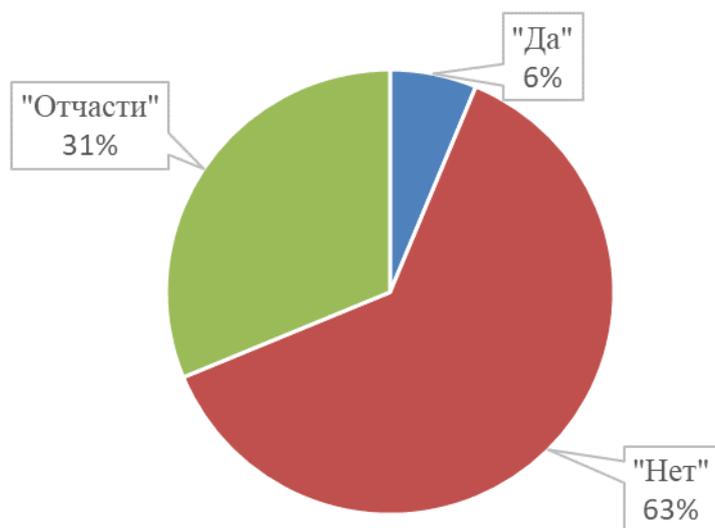


Рисунок 9 - Ответы на вопрос: «Видите ли Вы здесь для себя возможности карьерного развития, получение новых навыков?»

Также в анкете респондентам было предложено описать мероприятия, которые, по их мнению, необходимо внедрить для улучшения условий труда. Большая часть сотрудников предложила ввести дополнительные премии,

например ежеквартальные, проведение дополнительных мероприятий для сплочения коллектива, больше совместного отдыха и встреч вне работы. Некоторые сотрудники посчитали необходимым повысить свою квалификацию - администраторы предлагают отправить их на курсы английского языка. Это необходимо для преодоления барьера при разговоре с иностранными гражданами.

2.4 Анализ мотивации в ООО «АНК. ОР»

Руководитель любой организации должен обладать высокой квалификацией, постоянно обучаться и совершенствовать навыки управления компанией. К сожалению, в ООО «АНК. ОР» управленческое звено крайне редко повышает свою квалификацию, что отражается на работе гостиницы в целом. Также из-за высокой степени ответственности и большой области контроля за предприятием в целом, руководитель упускает более мелкие, но не менее значимые для функционирования гостиницы детали. Для решения данной проблемы необходимо увеличить число менеджеров и частично делегировать на них обязанности директора. Менеджеры, как и весь остальной персонал, нуждаются в постоянном обучении.

Для более подробного анализа управления персоналом ООО «АНК. ОР» необходимо изучить существующую мотивацию сотрудников.

Материальное стимулирование работников осуществляется путем выплаты заработной платы, которая в среднем составляет 25000-40000 рублей в месяц. Зарплата за месяц зависит от количества отработанных смен. Также если рабочий день совпадает с каким - либо государственным праздником, то эта смена оплачивается в двойном размере. Оплата труда производится 2 раза в месяц (аванс и основная часть) на банковскую карту или наличными, в зависимости от предпочтения работника. Вне зависимости от количества проданных номеров в течении какого-либо отчетного периода, премиальные выплаты не предусмотрены.

Премирование работников осуществляется только по праздникам: новый год, день рождения сотрудника, день туризма, международный женский день

(для женщин) и день защитника отечества (для мужчин). Премирование по результатам качества работы не производится. Соответственно, у работников отсутствует мотивация качественно выполнять свои обязанности. Это влечет за собой перекалывание ответственности за сделанное на коллег, что пагубно отражается на атмосфере внутри коллектива.

Неденежная мотивация подразумевает возможность пройти обучение за счет компании, получать от компании путевки для сотрудников и членов его семьи, съездить в заграничную командировку за счет компании, возможность бесплатного получения билетов в театр, цирк и другие культурные мероприятия, возможность пользоваться услугами партнеров компании с большими скидками, либо вообще бесплатно. К сожалению, данный вид мотивации в ООО «АНК. ОР» совсем не развит.

Нематериальная мотивация (повышение по службе, участие в совещаниях с руководством, мотивационные совещания, полный соц. пакет, культурные и спортивные мероприятия внутри компании, конкурсы и соревнования, публичное признание достижений сотрудника, помощь в семейных делах) осуществляется частично в ООО «АНК. ОР».

Для работников хорошо оборудованы рабочие места: администраторы имеют в распоряжении удобную большую стойку, всю необходимую канцелярию, мощный компьютер, высокоскоростной интернет, доступ к системе видеонаблюдения по территории всего комплекса гостиницы. Для горничных закуплено мощное дорогостоящее немецкое оборудование, достаточный запас бытовой химии, сушильный шкаф, хорошая стиральная машина и гладильное оборудование, также имеется комфортная комната отдыха.

Нельзя не отметить социальное обеспечение сотрудников гостиницы:

- каждый сотрудник обеспечен униформой;
- оплачиваемый отпуск 36 календарных дней;
- бесплатная медицинская комиссия для продления медицинской книжки
- сотрудника 1 раз в год на базе частного медицинского центра;
- проведение корпоративов в преддверии официальных праздников.

В целях изучения отношения сотрудников ООО «АНК. ОР» к действующей системе мотивации было проведено небольшое анкетирование. Пример данной анкеты приведен в приложении Б. Анкета содержит 10 вопросов, участникам необходимо выбрать вариант ответа в форме согласия «Да», частичного согласия «Отчасти», несогласия «Нет». Обработка результатов исследования проводилась методом простого сравнительного анализа результатов, представленных в процентном соотношении из 100%, по факторам удовлетворённости трудом. В опросе приняли участие 16 человек. Результат анкетирования приведен в таблице 16.

Таблица 16 - Результаты анкетирования сотрудников о мотивации в ООО «АНК. ОР»

Вопрос	Вариант ответа, %		
	«Да»	«Нет»	«Отчасти»
1. Довольны ли Вы своей работой?	62,5	12,5	25
2. Вы удовлетворены условиями труда в нашей организации?	43,75	18,75	37,5
3. Часто ли Вы сталкиваетесь с проблемами на своем рабочем месте?	12,5	56,25	31,25
4. Считаете ли Вы, что компания обеспечивает Вас необходимыми материалами и спец. одеждой для работы?	81,25	0	18,75
5. Довольны ли Вы сложившимися отношениями внутри коллектива?	62,5	18,75	18,75
6. Берет Ваш начальник, решая проблему, во внимание Ваше мнение?	56,25	18,75	25
7. В компании сложилась справедливая оплата труда?	25	12,5	62,5
8. Как Вы считаете должна ли быть в организации система премирования?	68,75	12,5	18,75
9. Как вы считаете, необходимо ли регулярно проводить повышение квалификации персонала?	62,5	12,5	25
10. В достаточной ли мере проводятся внерабочие мероприятия с коллективом (обучение, игры, конкурсы)?	31,25	37,5	31,25

Исходя из результатов анкетирования можно сказать, что большая часть сотрудников довольны имеющейся работой, а с проблемами на своем рабочем месте часто сталкиваются только 12,5 % опрошенных. Персонал доволен техническим снабжением- 81,25%. 62,5% респондентов отмечают, что у них сложились хорошие отношения внутри коллектива. Также работники отмечают, что их мнение при решении важных вопросов не остается незамеченным руководством гостиницы – это 56,25% опрошенных.

При этом работники не совсем согласны со сложившейся в компании системой оплаты труда, а 68,75% считают необходимым внедрение премиальных выплат. Для наглядности отразим это на диаграмме.

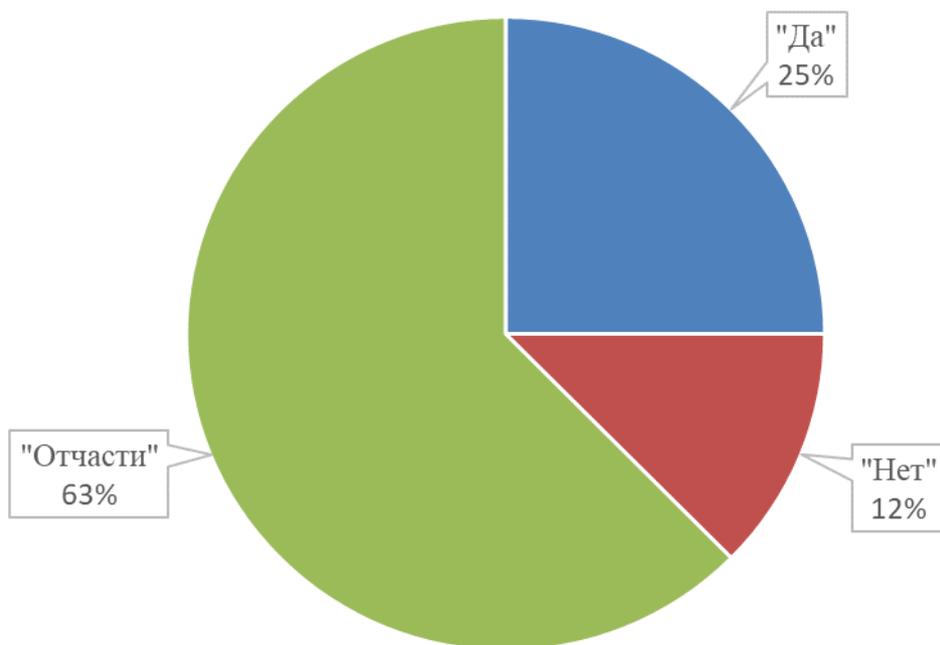


Рисунок 10 - Ответы на вопрос анкеты: «В компании сложилась справедливая оплата труда?»

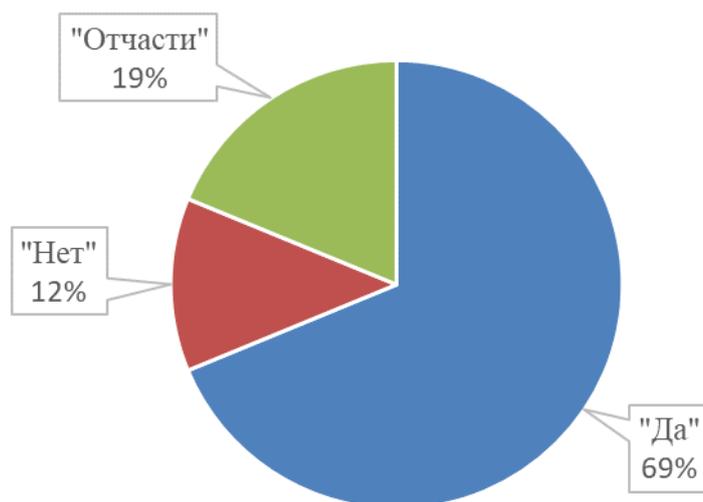


Рисунок 11 - Ответы на вопрос анкеты: «Как Вы считаете должна ли быть в организации система премирования?»

Нельзя не отметить того, что сам персонал отмечает, в гостинице не проводится повышение квалификации на регулярной основе, 62,5% опрошенных считают необходимым постоянно обучаться и совершенствовать свои навыки.

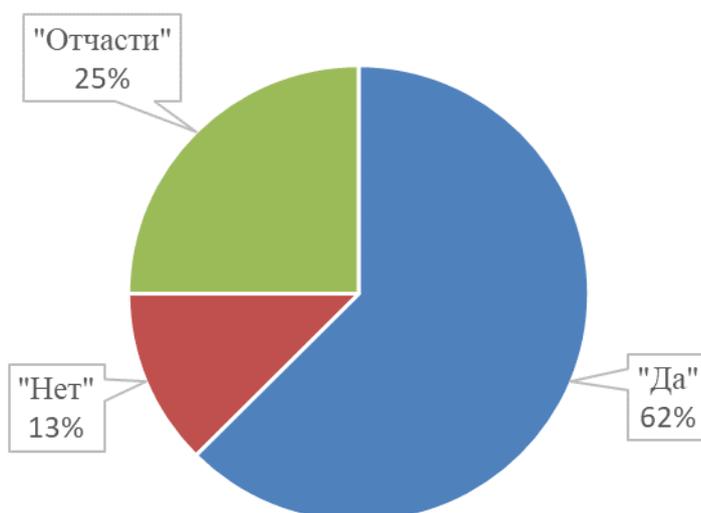


Рисунок 12 - Ответы на вопрос анкеты: «Как вы считаете, необходимо ли регулярно проводить повышение квалификации персонала?»

Исходя из проведенного анализа мотивации сотрудников ООО «АНК. ОР» можно отметить, что персонал доволен техническим снабжением рабочих

мест, хорошими отношениями внутри коллектива, мнение работников учитывается при решении рабочих вопросов. При этом в ООО «АНК. ОР» редко проводится обучение сотрудников и плохо развита система премирования.

Подводя итоги второй главы, можно сказать, что персонал ООО «АНК. ОР» в целом доволен работой в данной организации, но руководству следует модернизировать премирование работников, организовывать обучение сотрудников, нанять дополнительного сотрудника для делегирования обязанностей руководителя и внедрить мероприятия для сплочения коллектива.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АНК. ОР».

3.1 Обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «АНК. ОР»

Анализ управления персоналом и осуществления кадровых функций деятельности ООО «АНК. ОР» проведенный в рамках работы, позволяет высказать рекомендации по совершенствованию и повышению уровня эффективности управления персоналом.

Исходя из проведенного анализа в данной работе, недостатками управления персоналом в ООО «АНК. ОР» являются следующие:

1. Отсутствие мероприятий для сплочения коллектива;
2. Отсутствие повышения квалификации сотрудников;
3. Отсутствие мотивации для качественного выполнения сотрудниками своих трудовых обязанностей;
4. Высокая занятость и уровень ответственности руководителя.

Это основные недостатки в работе управляющего звена гостиницы, которые нуждаются в устранении для более эффективного управления персоналом гостиницы.

Для решения данных проблем будут предложены мероприятия, которые будут отражены на рисунке 13.

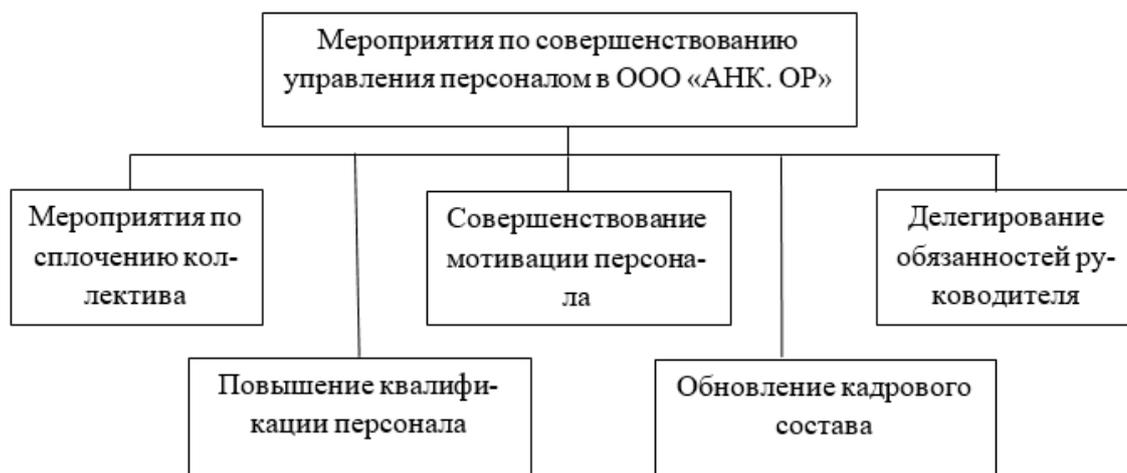


Рисунок 13 – Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в ООО «АНК. ОР»

По результатам проведенного анкетирования среди сотрудников гостиницы выяснилось, что большая часть сотрудников не довольна количеством и качеством проводимых мероприятий, связанных со сплочением коллектива. Из-за этого страдает атмосфера внутри коллектива, так как многих хотели бы узнать коллег в неформальной обстановке.

Мероприятия на сплочение команды могут иметь разную форму: корпоративный вечер, квест, бал-маскарад, совместные походы, психологические тренинги, игры, спортивные состязания.

Также, исходя из анализа организации, выяснилось, что сотрудники гостиницы не повышают свою квалификацию на дополнительных курсах. Это пагубно отражается на работе предприятия. Сотрудники не удовлетворены в потребности получения полного спектра необходимой информации в сфере новейших научных достижений, а также передового зарубежного и отечественного опыта по развитию гостиничного сервиса.

Приоритетной целью обучения является обновление практико-теоретических знаний работников по причине повышения требований работодателя и ГОСТов к уровню компетентности сотрудников гостиницы.

Обучение персонала, помимо повышения и обновления знаний об отрасли, выступает также одним из видов мотивации сотрудников. Когда работник

получает знания за счет организации, он чувствует, что руководство заботится о нем. Поэтому у сотрудника организации появляется стремление к повышению производительности труда.

Одной из проблем является плохая система мотивации сотрудников. Это было выявлено как при анализе предприятия, так и при проведении анкетирования сотрудников. Многие из них отметили, что не видят дальнейшего развития в данной компании и не видят смысла лучше выполнять свою работу. Нематериальное стимулирование работников в ООО «АНК. ОР» также не развито, но имеет большее влияние на сотрудников.

Еще одной немаловажной проблемой на предприятии является высокая загрузка руководителя гостиницы. Для решения данной проблемы необходимо расширить штат менеджеров и часть ответственности распределить между ними. Таким образом, руководитель будет качественнее выполнять свои обязанности, а менеджеры смогут больше внимания уделять возложенной на них работе. Соответственно, вся управленческая работа будет выполнена в полной мере и в срок.

Исходя из выявленных недостатков в управлении персоналом гостиницы ООО «АНК. ОР» было предложено 4 мероприятия, которые необходимы к внедрению. Каждое из мероприятий имеет большое значение для организации, так как затрагивает разные аспекты управления персоналом. Только совокупность данных мероприятий даст заметное улучшение управления гостиницей. Поэтому каждое из них рекомендуется к внедрению в ООО «АНК. ОР».

3.2 Планирование затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «АНК. ОР»

В ходе проведенного анализа ООО «АНК. ОР» было выявлено 4 основных направления по совершенствованию управления персоналом, которые требуют внедрения. К этим мероприятиям относятся: мероприятия по сплочению коллектива, повышения квалификации сотрудников, совершенствование мотивации персонала и обновление кадрового состава.

Ни для кого не секрет, что для успешного функционирования предприя-

тия необходима слаженная и сплоченная команда. Для этого в организациях проводятся тимбилдинги. Длительность тимбилдинга - от нескольких часов до нескольких дней.

Гостиница ООО «АНК. ОР» работает круглосуточно 7 дней в неделю. Исключение составляют новогодние праздники, во время которых в гостинице проводится косметический ремонт и устранение крупных неполадок, которые было невозможно устранить во время непрерывной работы гостиницы. Обычно этот период составляет 7-15 дней. Следовательно, новогодние каникулы - оптимальное время для проведения мероприятий для сплочения коллектива, ведь только в этот период времени коллектив сможет собраться полным составом.

Одним из таких вариантов тимбилдинга является командная игра. Отличным вариантом является игра «Своя игра». Игра проводится между командами. Обычно в команде играет не более 6 человек. Одновременно играют все команды. Участникам предлагается несколько тем (обычно 8-12), разбитых поровну на два раунда – «Синий» и «Красный». Каждая тема состоит из 5 вопросов разной степени сложности, в Синем раунде – от 10 до 50 баллов, в Красном раунде – от 20 до 100. 10 баллов «стоит» самый простой вопрос темы, 50 — самый трудный. Перед началом игры командам раздаются бланки для ответов, ведущий объявляет название темы, затем зачитывает вопросы в строгой последовательности от 10 до 50 баллов. После зачитывания каждого вопроса темы ведущий делает паузу на 15-20 секунд для обсуждения командами ответа. После того, как зачитаны все вопросы данной темы, дается время (10 сек.) на сдачу бланка с ответами, после чего объявляет правильные ответы на вопросы данной темы. Таким образом, команда может заработать в каждой теме Синего раунда от -150 до 150 баллов, в каждой теме Красного раунда -300 до 300 баллов. Когда все вопросы отыграны, суммируют баллы, полученные командой за игру, и определяют победителя.

Данный вид игры предполагает, что весь коллектив будет необходимо разделить на несколько команд, например на 3 команды по 6 человек, и в ходе

поиска ответа на вопрос коллеги будут взаимодействовать друг с другом, что поможет сдружить коллектив.

Для проведения данной игры необходимо помещение. Отличным вариантом будет конференц- зал, который находится в ресторане «Вернисаж». За его аренду платить не нужно. В зале имеется все необходимое оборудование для проведения игры: проектор, столы, стулья, при необходимости акустическое оборудование. Для проведения игры будет затрачен один день, оптимальной датой является 06.01.2022 г.

Для проведения интеллектуального тимбилдинга в гостинице имеется все необходимое: конференц- зал, канцелярия и т.д. Следовательно, руководство гостиницы не понесет никаких затрат на проведение игры.

Отличным вариантом для совместного времяпровождения помимо проведения «Своей игры», которую можно отнести к интеллектуальному тимбилдингу, является посещение всем коллективом мастер-класса по рисованию спиртовыми чернилами.

Спиртовые чернила – это концентрированные чернила, которые используют для работы в абстрактной и смешанной техниках. С их помощью любой человек, вне зависимости от наличия или уровня художественного образования, может создать интересные интерьерные картины, необычные рисунки, проявив свой творческий талант.

Данный мастер класс проводит художник Наталья Котова. По предварительной договоренности, такие мастер классы проводятся и для коллективов. Оптимальной датой проведения будет 09.01.2022 г., так как за 3 дня до этого планируется провести интеллектуальный тимбилдинг.

Мастер класс занимает примерно 4-6 часов. Стоимость на каждого сотрудника составляет 3500 рублей. Место проведения- конференц- зал ресторана «Вернисаж». Все необходимые принадлежности для работы предоставляются организатором, соответственно дополнительных затрат не требуется.

После завершения мастер класса каждый сотрудник сможет забрать свою картину, чтобы в дальнейшем встроить ее с домашний интерьер, так как карти-

ны из спиртовых чернил универсальны и подойдут к любому стилю, а глядя на картину каждый из них будет вспоминать душевное мероприятие, проведенное с коллегами.

Следовательно, мероприятия по сплочению коллектива будут проводиться 2 дня- 06.01.2022 г. и 09.01.2022 г. В первый день сотрудники будут играть в интеллектуальную игру, а в другой- рисовать картины спиртовыми чернилами. Каждое из этих мероприятий поможет сплотить коллектив, так как сотрудники будут контактировать вне формальной обстановки, что поможет расслабиться и лучше узнать друг друга.

Также необходимо рассчитать затраты на данные мероприятия. Смета и график проведения мероприятий по сплочению коллектива представлена в таблице 17.

Таблица 17- Проведение мероприятий по сплочению коллектива

Мероприятие	Дата проведения	Стоимость, тыс. руб.	Ответственный за проведение мероприятия	Место проведения
Интеллектуальная игра «Своя игра»	06.01.2022	0	Воропаева Анастасия Андреевна	Ресторан «Вернисаж»
Мастер-класс по рисованию спиртовыми чернилами	09.01.2022	63	Макаренко Марьям Арамовна	Ресторан «Вернисаж»
Итого:		63		

Исходя из составленной сметы, затраты на проведение данного мероприятия составляют 63000 рублей. Все затраты составляет проведение мастер-класса по рисованию спиртовыми чернилами, так как для проведения интеллектуальной игры у предприятия имеется все необходимое оборудование и канцелярия.

Ответственность за организацию интеллектуальной игры «Своя Игра» предлагается возложить на администратора Воропаеву Анастасию Андреевну, так как этот сотрудник ответственный и умеет творчески подойти к любому делу и сможет обеспечить хорошую обстановку на мероприятии.

Ответственность за организацию мастер-класса по рисованию спиртовыми чернилами предлагается возложить на менеджера Макаренко Марьям Арамовну.

Одним из мероприятий, рекомендуемых к внедрению, является повышение квалификации работников ООО «АНК. ОР». В повышении квалификации нуждаются горничные, администраторы, менеджер и директор гостиницы. Без серьезных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе предприятия.

Необходимо повысить квалификацию именно этих сотрудников, так как почти ни у кого из них нет профильного образования, все сотрудники при трудоустройстве в ООО «АНК. ОР» проходили стажировку, во время которой действующие сотрудники гостиницы обучали соответствующей их работе должностным обязанностям. Стажировка горничных длится от 1 до 7 дней, у администраторов от 1 месяца. Администратору необходимо изучить внутренние программы для работы с клиентами, научиться уверенно отвечать на телефонные звонки, чтобы дать качественную консультацию потенциальным гостям гостиницы ООО «АНК. ОР».

В таблице 18 расписаны курсы повышения квалификации для сотрудников, рекомендуемые к прохождению сотрудниками гостиницы. Курсы повышения квалификации для администратора, менеджера и директора пройдут на базе онлайн – школы гостиничного бизнеса «Отельер». В современных реалиях, учитывая сложившуюся эпидемиологическую обстановку в мире, прохождение обучения в онлайн формате, является безопасным решением.

Курс повышения квалификации для горничных пройдет на базе «Амурского колледжа строительства и жилищно-коммунального хозяйства». Обучение пройдет в очном формате, так как данное обучение не предполагает онлайн формат.

Таблица 18 - Прохождение повышения квалификации сотрудниками ООО «АНК. ОР»

Название курса	Цель курса	Кол-во чел. в должности	Должность	Форма обучения	Сроки обучения	Документ, подтверждающий окончание курса	Ответственный	Бюджет затрат, тыс. руб.
«Повышение дохода отеля через отдел бронирования»	Структуризация работы администраторов службы приема и размещения гостей	3	Администратор	Онлайн	07.07.2021-31.12.2021	Удостоверение о повышении квалификации	Геворкян Гаяне Гургеновна	68,7
«Внутренний контроль в отеле: создание, внедрение и самопроверка»	Разработка и внедрение способов контроля при помощи профессиональных стандартов, обратной связи от гостей и сотрудников	1	Менеджер	Онлайн	07.07.2021-31.12.2021	Удостоверение о повышении квалификации	Геворкян Гаяне Гургеновна	22,9
«Продвинутый курс управления доходами»	Оптимизация продажи объекта размещения за счет применения продвинутых методов управления доходами	1	Директор	Онлайн	07.07.2021-31.12.2021	Удостоверение о повышении квалификации	Геворкян Гаяне Гургеновна	22,9
«Повышение квалификации горничных»	Получение новых знаний и умений в сфере гостиничного сервиса или совершенствование уже имеющихся	5	Горничная	Очная	01.12.2021-31.12.2021	Удостоверение о повышении квалификации	Геворкян Гаяне Гургеновна	75
Итого		10						189,5

Итоговая стоимость обучение персонала составляет 189500 рублей. Это весомая сумма затрат на сотрудников, но благодаря повышению квалификации качество сервиса значительно улучшится, а изученные директором и менеджером новые методики управления после их внедрения поспособствуют увеличению прибыли гостиницы и эти затраты со временем окупятся.

Ответственным за проведение обучения среди сотрудников назначить генерального директора гостиницы Геворкян Гаяне Гургеновну. Обучение персонала должно пройти в период с 07.07.2021 по 31.12.2021 год.

По итогам анализа системы управления персонала ООО «АНК. ОР» было выявлено, что в данной организации слабо развита система мотивации сотрудников. Для решения этой проблемы необходимо внедрение новой системы мотивации для улучшения качества труда сотрудников гостиницы.

Как уже говорилось ранее, одним из способов неденежной мотивации является возможность пользоваться услугами партнеров компании с большими скидками, либо вообще бесплатно.

Одним из партнеров гостиницы ООО «АНК. ОР» является Лечебно-диагностический центр АНКОР. На базе данного медицинского центра сотрудники гостиницы ежегодно проходят медицинскую комиссию для медицинской книжки. Данная услуга медицинским центром оказывается бесплатно на основании заключенного договора между ООО «АНК. ОР» и ЛДЦ «АНКОР».

Директору гостиницы рекомендуется заключить договор с ЛДЦ «АНКОР» на оказание бесплатных консультаций в медицинском центре для сотрудников гостиничного комплекса на протяжении всего срока работы сотрудников в гостинице ООО «АНК. ОР».

Это послужит дополнительной мотивацией для персонала гостиницы, так как каждому из них будет приятно получать бесплатную медицинскую помощь на базе частной медицинской поликлиники.

Ответственность за заключение договора между ООО «АНК. ОР» и ЛДЦ «АНКОР» на оказание бесплатных медицинских консультаций для сотрудников гостиницы на протяжении всего их срока работы в данной организации возло-

жить на директора ООО «АНК. ОР» Геворкян Гаяне Гургеновну. Данный договор рекомендуется заключить до 01.09.2021 г.

Благодаря проведенному анкетированию и анализу управления персоналом в ООО «АНК. ОР» стало известно, что в гостинице плохо развита система премирования работников. Премияльные выплаты осуществляются только на день рождения сотрудника, новый год, на 8 марта для женщин и 23 февраля для мужчин, день туризма. По итогам выполненных работ дополнительные выплаты в гостинице не предусмотрены, из-за чего сотрудники не мотивированы качественно выполнять свои обязанности.

Материальное стимулирование работников существенно повышает производительность труда, качество работы, особенно в тех случаях, когда нет четких количественных показателей объема работы. С этой целью и было разработано предложение о материальном стимулировании работников гостиницы ООО «АНК. ОР».

Материальное стимулирование сотрудников предполагает два вида премирования:

- ежемесячная премия;
- материальная помощь к отпуску.

Ежемесячная премия в размере 20% оклада работника выплачивается работодателем не позднее 5-го числа месяца, следующего за расчетным (например, премия за январь выплачивается в срок до 5 февраля текущего года).

Материальная помощь к отпуску в размере оклада выплачивается одновременно с выплатой работнику отпускных. Выплата материальной помощи к отпуску работника осуществляется на основании письменного заявления работника на имя директора гостиницы ООО «АНК. ОР», поданного не позднее чем за 5 (пять) рабочих дней до выхода в отпуск. Лишение работников премии производится за тот расчетный период, когда были обнаружены перечисленные действия или бездействие. Перечисленные основания для снижения размера премии или лишения премий распространяются на все виды премирования.

Принимая решение о снижении размера премии или лишении работника

премии, работодатель руководствуется:

- а) вкладом работника в производственный процесс;
- б) производственным стажем работы в гостинице;
- в) предшествующим поведением работника (наличием дисциплинарных взысканий и иными обстоятельствами, оцениваемыми в совокупности).

При введении данной системы премирования работников, предприятие несет определенные затраты. Новый вид материального стимулирования рекомендуется ввести до 01.07.2021 г. Обязанность за начисление данных выплат возложить на главного бухгалтера Шудренко Светлану Викторовну. Данные затраты будут рассчитаны за 12 месяцев функционирования данного вида материального стимулирования в период с 01.07.2021 по 01.07.2022 год. Для более наглядного представления отразим их в таблице 19.

Таблица 19 - Затраты ООО «АНК. ОР» на материальное стимулирование сотрудников

Должность	Кол-во человек в должности	Оклад, тыс. руб.	Ежемесячная премия, тыс. руб.	Премия за 11 мес., тыс. руб.	Мат. помощь к отпуску, тыс. руб.	Итого получено за 12 месяцев 1 сотрудником, тыс. руб.	Итого получено за 12 месяцев по должности, тыс. руб.
Администратор гостиницы	3	14500	2900	31900	14500	46400	139200
Менеджер	1	25000	5000	55000	25000	80000	80000
Служба безопасности	2	17000	3400	37400	17000	54400	108800
Горничная	5	18000	3600	39600	18000	57600	57600
Бухгалтер	1	30000	6000	66000	30000	96000	96000
Официант	1	15000	3000	33000	15000	48000	48000
Руководитель службы общепита	1	30000	6000	66000	30000	96000	96000
Администратор общепита	1	20000	4000	44000	20000	64000	64000
Повар	1	20000	4000	44000	20000	64000	64000
Уборщик	1	13000	2600	28600	13000	41600	41600
Итого	17	202500	40500	445500	202500	648000	795200

По результатам проведенных расчетов выяснилось, что при внедрении нового вида материального стимулирования работников ООО «АНК. ОР» организация ежегодно будет тратить 795200 рублей на данные выплаты. Данная сумма будет стабильной, если работниками будут соблюдаться все требования для начисления им премий.

Данный вид материального стимулирования работников поможет повысить производительность труда работников, замотивировать их качественнее выполнять свои трудовые обязанности, соответственно клиенты будут замечать улучшение работы сотрудников. Клиентам будет нравиться качество обслуживания, следовательно, при повторном посещении г. Благовещенска им захочется повторно остановиться в ООО «АНК. ОР» в следствии чего повысится статус гостиницы на рынке.

Одной из проблем управления персоналом в гостинице является высокая загруженность руководителя гостиницы. Для этого необходимо увеличить число менеджеров и частично делегировать на них определенную область контроля за организацией.

На данный момент в гостинице в гостинице работает один менеджер. Он занимается и гостиницей в целом, и персоналом. Следовательно, также имеет высокую загруженность по работе.

Для решение данной проблемы необходимо увеличить штат менеджеров. Так как гостиница ООО «АНК. ОР» имеет небольшой штат сотрудников – 18 человек, то для работы с персоналом будет достаточно одного менеджера. Соответственно, необходимо нанять в штат сотрудников менеджера по персоналу.

Тогда в гостинице будет два менеджера - менеджер гостиницы и менеджер по персоналу.

Менеджер гостиницы будет заниматься вопросами обеспечения гостей всем необходимым для комфортного и приятного времяпрепровождения в гостинице, руководит финансово-хозяйственной деятельностью гостиницы в соответствии с действующим законодательством, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества гостиницы, а также за финансово-хозяйственные ре-

зультаты ее деятельности, принимает участие в разработке маркетинговой политики гостиницы, определяет стандарты обеспечения и дизайнерского оформления гостиницы, стандартов обслуживания гостей, утверждает планы проведения рекламных акций, утверждает перспективные планы по всем видам деятельности гостиницы, определяет и утверждает ценовую политику гостиницы (цены на стандартный пакет услуг, дополнительные услуги), заключает договоры от имени гостиницы на материально-техническое обеспечение (оборудованием, мебелью, инвентарем, пр.), проведение ремонтных работ зданий, сооружений, помещений гостиничного комплекса, другие хозяйственные и финансовые договоры, анализирует отзывы клиентов об услугах, оказанных гостиницей; экономические показатели деятельности гостиницы; эффективность расходования финансовых средств.

Менеджер по персоналу будет заниматься организацией работы и эффективного взаимодействия всех служб гостиницы, координировать их деятельность, контролировать качество и своевременность выполнения персоналом этих служб возложенных на них задач, осуществлять контроль за работой подразделений гостиницы, обеспечивать гостиницу высококвалифицированным персоналом, принимать непосредственное участие в отборе кандидатов на вакантные должности гостиницы, устанавливать требования к ним и обязанности, заключать трудовые договоры с высшими и средними руководящими работниками, доводить до их сведения основы политики гостиницы.

При найме нового менеджера по персоналу организационная структура гостиницы будет выглядеть немного иначе. Отразим ее на рисунке 14.

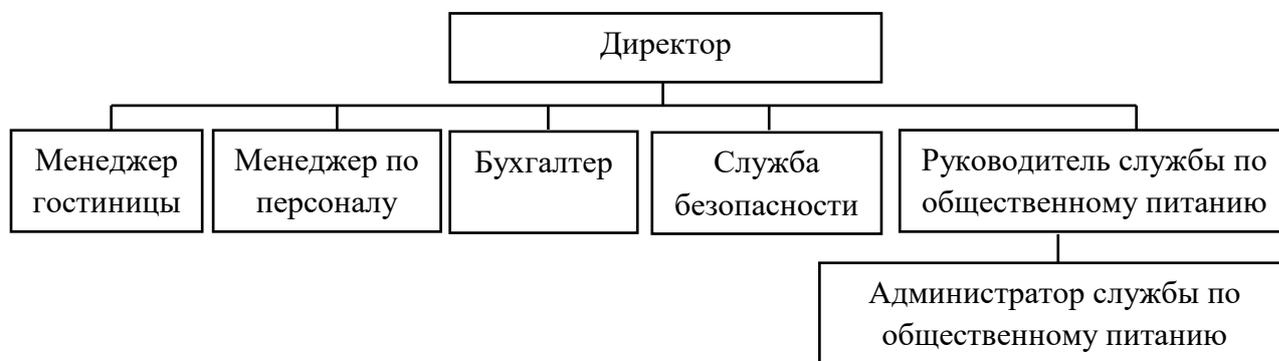


Рисунок 14 - Организационная структура ООО «АНК. ОР» после найма менеджера по персоналу.

После найма нового менеджера управленческое звено организации станет больше, следовательно рабочая нагрузка распределится среди менеджера. Каждый из них будет сосредоточен на своих трудовых обязанностях и не будет «распыляться» на работу другого сотрудника, как это было до внедрения в работу нового менеджера. Директору гостиницы будет гораздо проще контролировать работу сотрудников, так как ответственным за персонал будет назначен отдельный человек, который несет ответственность за своих подчиненных и полностью контролирует их работу.

На данный момент времени, гостинице ООО «АНК. ОР» будет гораздо выгоднее нанять человека с опытом, который уже знаком со спецификой работы с персоналом, так как на обучение уже имеющихся сотрудников будут затрачены дополнительные денежные средства и длительное время, ведь должность менеджера включает в себя необходимость огромного багажа знаний.

Кандидат на должность менеджера по персоналу ООО «АНК. ОР» должен обладать следующими качествами:

- высшее профессиональное (экономическое) образование, дополнительную подготовку по направлению «Менеджмент в гостиничном бизнесе», стаж работы в гостиничном бизнесе на руководящих должностях не менее 2 лет;
- знание закона РФ «О защите прав потребителей», Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, иные нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление деятельности гостиниц;
- знание основ менеджмента и маркетинга;
- знание теории межличностного общения;
- знание методов обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров;
- знание основ трудового законодательства, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, правила пожарной безопасности.

Найм менеджера по персоналу рекомендуется произвести до 01.07.2021 г. С 01.07.2021 г. менеджеру необходимо приступить к работе в ООО «АНК. ОР». Ответственность за подбор кандидатуры возложить на директора гостиницы

Геворкян Гаяне Гургеновну.

Финансовых затрат на поиск кандидата не предполагается, так как размещение объявлений о вакантной должности на информационных площадках на сегодняшний день бесплатно. В обучении данный кандидат не нуждается, так как кандидат подбирается со знанием основных аспектов работы с персоналом. В последующем планируется повышение квалификации данного сотрудника наравне с остальным коллективом.

Но существуют расходы в виде выплаты заработной платы сотруднику. Так как у менеджеров будет приблизительно одинаковая нагрузка, справедливо менеджеру по персоналу и менеджеру гостиницы выплачивать одинаковую заработную плату.

Заработная плата менеджера гостиницы составляет 50000 рублей без учета премиальных выплат, которые также были рекомендованы к выплате сотрудникам гостиницы.

Проанализируем затраты на выплату заработной платы сотрудникам с учетом найма менеджера по персоналу.

Таблица 20 - Затраты ООО «АНК. ОР» на выплату заработной платы сотрудникам

Должность	Заработная плата в месяц, тыс. руб.	Отчисления (ОПС, ОМС, ВНиМ), тыс. руб.	Численность персонала	Затраты на заработную плату по должности, тыс. руб.
1	2	3	4	5
Имеющиеся сотрудники				
Администратор	33	9,9	3	128,7
Менеджер гостиницы	50	15	1	65
Служба безопасности	27	8,1	2	70,2
Горничная	28	8,4	5	182
Бухгалтер	50	15	1	65
Официант	25	7,5	1	32,5
Руководитель службы общепита	50	15	1	65
Администратор общепита	35	10,5	1	45,5

1	2	3	4	5
Повар	40	12	1	52
Уборщик	20	6	1	26
Итого	358	107,4	17	731,9
Новые сотрудники				
Менеджер по персоналу	50	15	1	65
Итого всего	408	122,4	18	796,9

Затраты на заработную плату сотрудникам с учетом найма менеджера по персоналу составляют 796900 рублей ежемесячно. Без менеджера по персоналу эти затраты составляют 731900 рублей. Соответственно, за год организация потратит на заработную плату менеджера с учетом отчислений $65000 \cdot 12 = 780000$ рублей. Можно сказать, что в масштабах предприятия затраты на менеджера по персоналу не такие большие, но его работа может благоприятно отразиться на финансовых результатах предприятия.

Для внедрения предложенных мероприятий требуются определенные затраты. Рекомендуется внедрять данные мероприятия в совокупности, поэтому необходимо рассчитать затраты на данные мероприятия.

Таблица 21 - Затраты на внедрение предложенных мероприятий в ООО «АНК. ОР»

Мероприятие	Ответственный за проведение мероприятия	Сроки проведения	Затраты, тыс. руб.
1	2	3	4
Мероприятия по сплочению коллектива: организация тимбилдингов	Воропаева Анастасия Андреевна, Макаренко Марьям Арамовна	06.01.2022- 09.01.2022	63
Обучение персонала: повышение квалификации сотрудников	Геворкян Гаяне Гургеновна	07.07.2021- 31.12.2021	189,5
Совершенствование мотивации персонала: премирование работников и медицинское обслуживание в ЛДЦ «АНКОР»	Геворкян Гаяне Гургеновна, Шудренко Светлана Викторовна	01.07.2021- 01.07.2022	795,2

1	2	3	4
Обновление кадрового состава: найм менеджера по персоналу	Геворкян Гаяне Гургеновна	01.07.2021- 01.07.2022	780
Итого			1827,7

Затраты на предложенные мероприятия составляют 1827700 рублей. Данные мероприятия планируется провести с 01.07.2021 по 01.07.2022 г. Точно рассчитать, насколько увеличится прибыль от внедрения данных мероприятий невозможно, но предполагается, что прибыль увеличится от 3 до 10%.

Предложенные мероприятия рекомендуются к внедрению в гостинице ООО «АНК. ОР», так как в совокупности они позволят увеличить производительность труда сотрудников.

3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО «АНК. ОР»

Необходимо произвести расчет экономической эффективности о внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «АНК. ОР». Ожидаемый рост прибыли от проведения мероприятий по совершенствованию управления персоналом составит от 3 до 10%. Реализация мероприятий начнется с 01.07.2021 г. по 01.07.2022 г., то есть займет 1 год. Для этого организации необходимо инвестировать 1827700 рублей.

Так как сложно сказать на сколько именно увеличится выручка гостиницы после внедрения данных мероприятий, будет рассчитано несколько вариантов развития событий. Будут рассчитаны варианты с увеличением прибыли на 3%, 5% и 10% соответственно.

Для учета изменения стоимости денег во времени используется метод дисконтирования денежных потоков; ставка дисконтирования равна безрисковой ставке (доходность долгосрочных государственных облигаций) – 5%. Низкий уровень ставки дисконтирования оправдан наличием у проекта не только коммерческих, но и социальных целей.

Необходимо рассчитать срок окупаемости проекта (PP). Расчеты при разных вариантах развития событий отражены ниже.

При увеличении чистой прибыли на 3%: $1827,7 / (1064 * 1,03) = 1,67$ лет

При увеличении чистой прибыли на 5%: $1827,7 / (1064 * 1,05) = 1,63$ лет

При увеличении чистой прибыли на 10%: $1827,7 / (1064 * 1,10) = 1,56$ лет

Рентабельность вложений (ROI) также рассчитана для разных вариантов событий.

При увеличении чистой прибыли на 3%: $((1095,92 + 1128,80) - 1827,7 / 1827,7) * 100 = 21,72\%$

При увеличении чистой прибыли на 5%: $((1117,2 + 1173,06) - 1827,7 / 1827,7) * 100 = 25,31\%$

При увеличении чистой прибыли на 10%: $((1170,4 + 1287,44) - 1827,7 / 1827,7) * 100 = 34,48\%$

Полученные результаты рентабельности вложений являются положительными, что говорит о том, что внедряемые мероприятия принесут прибыль гостинице ООО «АНК. ОР».

Дисконтированный период окупаемости (DPP) составит:

При увеличении чистой прибыли на 3%: $1827,7 / (1064 * 1,03 / 1,05) = 1,75$ года или 1 год 9 месяцев

При увеличении чистой прибыли на 5%: $1827,7 / (1064 * 1,05 / 1,05) = 1,72$ года или 1 год 8 месяцев

При увеличении чистой прибыли на 10%: $1827,7 / (1064 * 1,10 / 1,05) = 1,64$ года 1 год 7 месяцев

Следовательно, данные мероприятия будут окупаться от 1 года 7 месяцев до 1 года 9 месяцев, что составляет почти 2 года. При расчете NPV будет взят вариант окупаемости мероприятий 2 года, так как именно на конец второго года окупаемости будут видны финансовые результаты от внедрения предложенных мероприятий.

Чистая приведенная текущая стоимость мероприятий (NPV) также рассчитана для разных вариантов развития событий. В таблице 22 произведен расчет NPV для варианта увеличения прибыли на 3% и сроком окупаемости вложенных инвестиций 2 года.

Таблица 22- Расчет NPV при увеличении прибыли на 3%

Период	Денежный поток, тыс. руб.	Фактор	Сумма, тыс. руб.
0	- 1827,7	1	- 1827,7
1	1095,92	0,9434	1033,89
2	1128,80	0,9070	1023,82
Итого	397,02	-	230,01

Исходя из данных таблицы 22 мы видим, что данные мероприятия окупаются за 2 года, а $NPV = 230010$ рублей >0 , следовательно с финансовой точки зрения мероприятия следует ввести, так как в конце планируемого периода прибыль превысит стоимость текущих вложений в пересчете на настоящую стоимость денег.

В таблице 23 произведен расчет NPV для варианта увеличения прибыли на 5% и сроком окупаемости вложенных инвестиций 2 года.

Таблица 23- Расчет NPV при увеличении прибыли на 5%

Период	Денежный поток, тыс. руб.	Фактор	Сумма, тыс. руб.
0	- 1827,7	1	- 1827,7
1	1117,2	0,9434	1053,97
2	1173,06	0,9070	1063,97
Итого	462,56	-	290,24

Исходя из данных таблицы 23 мы видим, что данные мероприятия окупаются за 2 года, а $NPV = 290240$ рублей >0 , следовательно с финансовой точки зрения мероприятия следует ввести, так как в конце планируемого периода прибыль превысит стоимость текущих вложений в пересчете на настоящую стоимость денег. Данный вариант увеличения прибыли на 5% является усредненным, поэтому он будет взят за основу.

В таблице 24 произведен расчет NPV для варианта увеличения прибыли на 10% и сроком окупаемости вложенных инвестиций 2 года.

Таблица 24- Расчет NPV при увеличении прибыли на 10%

Период	Денежный поток, тыс. руб.	Фактор	Сумма, тыс. руб.
0	- 1827,7	1	- 1827,7
1	1170,4	0,9434	1104,16
2	1287,44	0,9070	1167,71
Итого	630,14	-	444,17

Исходя из данных таблицы 24 мы видим, что данные мероприятия окупаются за 2 года, а NPV= 444170 рублей > 0, следовательно с финансовой точки зрения мероприятия следует ввести, так как в конце планируемого периода прибыль превысит стоимость текущих вложений в пересчете на настоящую стоимость денег.

Произведя расчет NPV для вариантов увеличения прибыли на 3%, 5% и 10% стало известно, что при внедрении мероприятий они будут выгодны, так как NPV больше нуля, как при увеличении прибыли на 3%, так и на 10%.

Также стоит рассчитать рентабельность мероприятий (SRR), данный показатель рассчитывается по формуле:

$$SRR = NPV / INV$$

Где:

NPV- дисконтированный денежный поток

INV- объем инвестиций

$$SRR \text{ при увеличении прибыли на } 3\% = (1033,89 + 1023,82) / 1827,7 = 1,13$$

$$SRR \text{ при увеличении прибыли на } 5\% = (1053,97 + 1063,97) / 1827,7 = 1,16$$

$$SRR \text{ при увеличении прибыли на } 10\% = (1104,16 + 1167,71) / 1827,7 = 1,24$$

Данный показатель говорит о том, что на каждый инвестированный рубль в мероприятия приходится прибыль в 0,13 рублей при увеличении прибыли на 3%, 0,16 рублей- на 5% и 0,24 рубля на 10%.

Данные мероприятия будут окупать себя почти 2 года, при этом в дальнейшем прибыль организации продолжит увеличиваться, соответственно, при-

нося прибыль гостинице. В таблице 25 объединены рассчитанные показатели для более наглядного анализа рентабельности предложенных мероприятий.

Таблица 25 - Анализ рентабельности предложенных мероприятий в ООО «АНК. ОР»

Показатель	Сценарий увеличения прибыли		
	3%	5%	10%
PP, лет	1,67	1,63	1,56
ROI, %	21,72	25,31	34,48
NPV, тыс. руб.	230,01	290,24	444,17
DPP, лет	1,75	1,72	1,64
SRR, руб.	1,13	1,16	1,24

Исходя из проведенного анализа можно сказать, что данный проект будет окупать себя почти 2 года, изначально принося небольшую прибыль гостинице. Но немаловажным фактором является то, что внедрение данных мероприятий позволит повысить квалификацию сотрудников, делегировать обязанности руководителя, наладить атмосферу внутри коллектива, что положительно отразится на работе гостиницы в целом. Посетители будут замечать качественную работу персонала и при повторном посещении г. Благовещенска захотят вновь остановиться в ООО «АНК. ОР»

В заключение анализа следует сказать, что совершенствование управлением персоналом в ООО «АНК. ОР» должно проводиться периодически, так как руководству необходимо знать картину удовлетворенности работников условиями труда, уровня профессиональной подготовки и атмосферы внутри коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать некоторые выводы.

Одним из важнейших факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия на рынке, является наличие кадров, которые на высоком уровне могут решать поставленные задачи. Для качественной работы с персоналом компания нуждается в целостной системе по работе с сотрудниками, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до момента завершения их карьеры.

Управление персоналом предприятия связано с разработкой и реализацией политики, включающей наем, выбор, размещение рабочей силы, обучение и подготовку сотрудников, продвижение по карьерной лестнице, методы и стандарты оплаты труда, условия работы, формальные и неформальные связи внутри коллектива.

Управление персоналом является сложной системой, в которой каждая подсистема в отдельности не обеспечит эффективности ее функционирования в целом, и только интегрированный подход к управлению персоналом является залогом достижения стратегических целей организации.

Эффективность управления сотрудниками современных организаций зависит от качества труда отдельного работника и его способности выполнять функции и мотивации, с которыми эти функции выполняются. Под способностью понимается наличие у сотрудника профессиональных навыков, сообразительности, общей культуры. Кроме того, производительность труда работника во многом зависит от условий труда, которыми хорошо обеспечены сотрудники гостиницы ООО «АНК. ОР».

ООО «АНК. ОР» — это современная гостиница, расположенная в центре города, являющаяся одной из самых презентабельных гостиниц г. Благовещенска. Отель располагает комфортабельными номерами разного ценового сегмента, которых всего 28 штук.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрена сущность управления

персоналом предприятия, технологии управления персоналом организации, а также оценка результатов деятельности персонала организации.

Во второй главе данной работы проведен анализ состава, структуры и движения персонала ООО «АНК. ОР», анализ уровня удовлетворенности условиями труда и анализ мотивации сотрудников, который показал, что управление в данной компании отличается достаточно хорошим уровнем организации. Кадровые процессы регламентированы, каждый работник знает свои трудовые обязанности и выполняет их на достаточном уровне.

В ООО «АНК. ОР» действует система мотивации (премирование работников преддверии праздничных дней). Для работников хорошо оборудованы рабочие места: администраторы имеют в распоряжении удобную большую стойку, всю необходимую канцелярию, мощный компьютер, высокоскоростной интернет, доступ к системе видеонаблюдения по территории всего комплекса гостиницы. Для горничных закуплено мощное дорогостоящее немецкое оборудование, достаточный запас бытовой химии, сушильный шкаф, хорошая стиральная машина и гладильное оборудование, также имеется комфортная комната отдыха. Каждый сотрудник обеспечен униформой, имеет оплачиваемый отпуск 36 календарных дней, проходит бесплатную медицинскую комиссию для продления медицинской книжки сотрудника 1 раз в год на базе частного медицинского центра.

Но в управлении персоналом ООО «АНК. ОР» имеются некоторые недостатки, такие как отсутствие мероприятий для сплочения коллектива, отсутствие повышения квалификации сотрудников, отсутствие мотивации для качественного выполнения сотрудниками своих трудовых обязанностей, высокая занятость и уровень ответственности руководителя.

В третьей главе работы для совершенствования управления персоналом ООО «АНК. ОР» были предложены мероприятия по сплочению коллектива, повышение квалификации персонала, совершенствование мотивации персонала и обновление кадрового состава.

Общая сумма затрат на внедрение данных мероприятий составляет

1827700 рублей. Ожидаемый рост прибыли от проведения мероприятий по совершенствованию управления персоналом составит от 3% до 10%. Реализация мероприятий начнется с 01.07.2021 г. по 01.07.2022 г., то есть займет 1 год.

В связи с тем, что нельзя точно сказать какой экономический результат будет от внедрения данных мероприятий, были рассчитаны варианты увеличения прибыли на 3%, 5% и 10%.

Был произведен расчет рентабельности мероприятий (SRR), который показал, что при увеличении выручки на 3% прибыль на каждый инвестированный рубль составит 0,13%, при увеличении выручки на 5%- 0,16 рублей и при увеличении выручки на 10%- 0,24 рубля, что говорит о том, что вложения во внедряемые мероприятия принесут прибыль гостинице ООО «АНК. ОР».

Срок окупаемости данных мероприятий составит от 1 года 7 месяцев до 1 года 9 месяцев (в зависимости от того, насколько увеличится прибыль после внедрения предложенных мероприятий). Так как финансовые результаты будут известны на конец года, то расчет NPV был произведен за 2 года окупаемости данных мероприятий.

Проведенный анализ позволяет сказать о целесообразности внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО «АНК. ОР», так как при увеличении прибыли даже на 3 % данные мероприятия себя окупают и на конец второго года приносят прибыль в размере 230010 рублей. При увеличении прибыли на 5% прибыль на конец планируемого периода составит 290240 рублей, а при увеличении выручки на 10% прибыль на конец планируемого периода составит 444170 рублей.

С финансовой точки зрения мероприятия следует ввести, так как в конце планируемого периода прибыль превысит стоимость текущих вложений в пересчете на настоящую стоимость денег.

Внедрение перечисленных мероприятий позволит повысить заинтересованность работников в результатах труда, увеличить производительность труда, уменьшить количество работников, увольняющихся по собственному желанию, повысить удовлетворенность работников условиями труда.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 04.08.2014. № 31. Ст. 4398.

2 А. Я. Кибанов Управление персоналом организации Учебник для студентов высших учебных заведений.

3 Розанова, Н. М. Экономика фирмы в 2 ч. Часть 1. Фирма как основной субъект экономики: учебник для академического бакалавриата / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 187 с.

4 Романенко, И.В. Экономика предприятия. Практическое пособие / И.В. Романенко. - М., 2014. - 424 с.

5 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия АПК/ Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание. - 2015. - 651 с.

6 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая- М.: ИНФРА-М, 2017. – 400 с.

7 Семенов, В.М. Экономика предприятия. Учебник для вузов / В.М. Семенов. – СПб.: Питер. - 2017. – 416 с.

8 Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – 6-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 511 с.

9 Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – 6-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 511 с.

10 Смагин, В.Н. Экономика предприятия / В.Н. Смагин М.: Кнорус, 2016. – 159 с.

11 Экономика предприятия. Практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата / С. П. Кирильчук [и др.]; под общ. ред. С. П. Кирильчук. – М.:

Издательство Юрайт, 2019. 406 с.

12 Орел В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом. // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. - Ярославль, 2015. С. 109-116.

13 Безвиконная Е. В. Азимут научных исследований экономика и управление: Ротация кадров как перспективная кадровая технология на государственной гражданской службе Российской Федерации/ Е. В.Безвиконная// -- 2018. – №1 (22). – С. 40-43.

14 Егоршин. А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие /А.П. Егоршин // – 2015. - 352 с.

15 Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий / А. А. Кондакова // Концепт. – 2017. – №S1.

16 Лановенко Е. Методы оценки персонала/ Е. Лановенко // Hr-portal [сайт] – 2018. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/metody-ocenki-personala-2>.

17 Национальная экономическая энциклопедия. Краткий словарь экономиста/ Национальная экономическая энциклопедия // vocable [сайт]. –2019. – Режим доступа: <http://vocable.ru>

18 Национальная экономическая энциклопедия. Малый экономический глоссарий/ Национальная экономическая энциклопедия // vocable [сайт]. – 2019. – Режим доступа: <http://vocable.ru> Словарь терминов по экономике труда 2008.

19 Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия / Л.Г. Скамай. // Studref [сайт]. – 2014. – Режим доступа: https://studref.com/373110/ekonomika/pokazateli_dvizheniya_personala_analiz.

20 Экономический словарь//slivariki [сайт]. – Режим доступа: <http://slovariki.org/ekonomiceskij-slovar/42605>

21 Джим Коллинз. От хорошего к великому/ Джим Коллинз// - 2017. – с. 368.

22 Амосова В.В., Гукасян Г.М. Экономическая теория. – М.: Эксмо, 2014. – 736 с.

23 Андриянова М.В. Внутрифирменное обучение персонала в России-тенденции и перспективы / МВ. Андриянова // Азимут научных исследований - С. 27-30.

24 Бородина О.Н. Факторы эффективности развития персонала// Вестник Омского университета. Серия «Экономика».

25 Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала / В. Э. Валиуллина // Молодой ученый 2015. №12. С. 39.

26 Галина А. Э. Евдокимова КВ. Зарубежный опыт организации профессионального обучения и развития персонала // Электронный научно-практический журнал «Молодежный научный вестник». 2015. №2. С. 216-221.

27 Генкин А. Корпоративный университет: выбор работодателя / А. Генкин // Кадровик 2016. №7. С. 105-109.

28 Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М. В. Герасимов // Молодой ученый. 2016. С. 319-323.

29 Совершенствование системы управления персоналом организации. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». Д. О. Селентьева и Д. Г. Зиганшина.

30 Исследование систем управления персоналом, основные подходы и методы. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». Баюкова Светлана Николаевна

31 Развитие работников в системе управления персоналом организации. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». Темнова Ирина Олеговна

32 Сущность и значение системы управления персоналом на предприятии. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». Любшина Дарья Сергеевна

33 Чуваткин П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для среднего профессионального образования / П. П. Чуваткин, С. А.

34 Горбатов; под редакцией П. П. Чуваткина. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. С 173-187.

35 Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. С. 211-213.

36 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. С. 111-127.

37 Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. С. 185.

38 Штроо, В. А. Методы активного социально-психологического обучения: учебник и практикум для вузов / В. А. Штроо. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. С. 166-168.

39 Петров, А. Я. Профессиональное образование и обучение работников (персонала). Правовые основы: учебник для среднего профессионального образования / А. Я. Петров. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

40 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

41 Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

42 Психология управления персоналом: учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.]; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

43 Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / А. В. Кольшшин [и др.]; под редакцией А. В. Кольшкина, С. А. Смирнова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

44 Кобяк, М. В. Управление качеством гостиничного предприятия : учебник для вузов / М. В. Кобяк, С. С. Скобкин ; под редакцией С. С. Скобкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

45 Тимохина, Т. Л. Гостиничная индустрия: учебник для среднего про-

фессионального образования / Т. Л. Тимохина. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

46 Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

47 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. №51-ФЗ (ред. от 02.11.2013) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, № 32, ст. 3301.

48 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002г. № 1 (ч. 1), ст. 3

49 Электронная библиотека LYBS.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://lybs.ru/>. – 18.04.2021.

50 Якобсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. - М.: Омега-Л, 2018. - 176 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Уважаемые сотрудники гостиничного комплекса ООО «АНК. ОР»!

Вашему вниманию предлагается анкета, целью которой является определение Вашей удовлетворенности условиям труда в нашей компании. Для заполнения анкеты подчеркните вариант ответа, соответствующий Вашему мнению.

Заранее благодарим Вас за честный ответ!

1) Считаете ли Вы условия труда в нашей компании комфортными?

- Да
- Нет
- Отчасти

2) Удобен ли для Вас имеющийся рабочий график?

- Да
- Нет
- Отчасти

3) Считаете ли Вы систему оплаты труда адекватной и понятной?

- Да
- Нет
- Отчасти

4) Считаете ли вы свою работу трудной и тяжелой?

- Да
- Нет
- Отчасти

5) Дает ли данная работа уверенность и стабильность в завтрашнем дне?

- Да
- Нет
- Отчасти

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

6) Считаете ли Вы, что обратная связь от руководства соответствует ожидаемой в полной мере?

- Да
- Нет
- Отчасти

7) По вашему мнению, у Вас с руководителем сложились хорошие отношения?

- Да
- Нет
- Отчасти

8) Считаете ли Вы психологическую обстановку в коллективе комфортной?

- Да
- Нет
- Отчасти

9) Считаете ли Вы, что ваш труд оценен по достоинству в денежном эквиваленте?

- Да
- Нет
- Отчасти

10) Видите ли Вы здесь для себя возможности карьерного развития, получение новых навыков?

- Да
- Нет
- Отчасти

11) Как вы считаете, в нашей компании хорошо развита корпоративная культура? (ценности, ритуалы традиции)

- Да
- Нет
- Отчасти

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

12) Общаетесь ли Вы с коллегами за пределами гостиницы?

- Да
- Нет
- Отчасти

13) Считаете ли Вы, что в нашей компании в достаточной мере проводятся различные мероприятия, которые могут способствовать развитию корпоративной культуры?

- Да
- Нет
- Отчасти

14) Если Вы считаете необходимым совершенствовать условия труда, которые на данный момент существуют в нашей гостинице, то кратко опишите конкретные мероприятия, которые по вашему мнению нуждаются во внедрении _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Уважаемые сотрудники гостиничного комплекса ООО «АНК. ОР»!

Вашему вниманию предлагается анкета, целью которой является определение Вашей удовлетворенности мотивацией в нашей компании. Для заполнения анкеты подчеркните вариант ответа, соответствующий Вашему мнению.

Заранее благодарим Вас за честный ответ!

1. Довольны ли Вы своей работой?

- Да
- Нет
- Отчасти

2. Вы удовлетворены условиями труда в нашей организации?

- Да
- Нет
- Отчасти

3. Часто ли Вы сталкиваетесь с проблемами на своем рабочем месте?

- Да
- Нет
- Отчасти

4. Считаете ли Вы, что компания обеспечивает Вас необходимыми материалами и спец одеждой для работы?

- Да
- Нет
- Отчасти

5. Довольны ли Вы сложившимися отношениями внутри коллектива?

- Да
- Нет
- Отчасти

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

6. Берет Ваш начальник, решая проблему, во внимание Ваше мнение?

- Да
- Нет
- Отчасти

7. В компании сложилась справедливая оплата труда?

- Да
- Нет
- Отчасти

8. Как Вы считаете должна ли быть в организации система премирования?

- Да
- Нет
- Отчасти

9. Как вы считаете, необходимо ли регулярно проводить повышение квалификации персонала?

- Да
- Нет
- Отчасти

10. В достаточной ли мере проводятся внерабочие мероприятия с коллективом (обучение, игры, конкурсы)?

- Да
- Нет
- Отчасти