

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Совершенствование системы управления персоналом  
(на примере ИП Андреева И.Ю., г. Курск)**

**Выпускная квалификационная работа**

**студентки дневного отделения 4 курса группы 05001234**

**Севрюковой Александры Александровны**

**Научный руководитель**

**проф., д.э.н. Слинкова О.К.**

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты управления персоналом в гостинице.....	6
1.1. Характеристика и особенности гостиничных услуг.....	6
1.2. Персонал и его функции на предприятии.....	13
1.3. Концепции управления персоналом.....	21
2. Анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом ИП Андреева И.Ю., г. Курск.....	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика объекта исследования.....	30
2.2. Анализ действующей системы управления и функциональные обязанности персонала.....	38
2.3. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом в гостинице.....	46
Заключение.....	55
Список использованных источников.....	57
Приложения.....	60

## Введение

Гостиничный бизнес уже давно рассматривается как одна из наиболее доходных и выгодных отраслей мирового хозяйства. Уровень обслуживания и управления во многих отечественных гостиницах является недостаточным для выхода на мировой гостиничный рынок. Соответственно, появляется потребность в разработке и усовершенствовании систем управления персоналом гостиниц. Одной из основных особенностей гостиничного бизнеса является то, что конкурентоспособность в нем определяется в первую очередь подготовленностью персонала. В гостинице именно персонал является тем аспектом, который оставляет впечатление у клиента – плохое или хорошее. Именно поэтому персонал в индустрии гостеприимства становится главным элементом образования прибыли в организации.

На сегодняшний день, ответственность за руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников по подбору и управлению персоналом, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы такие профессионально подготовленные работники могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах работников организации. Вместе с тем, если руководители не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере добиться поставленных целей организации. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления сотрудниками.

Организация труда персонала признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком спектре: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом и организации труда персонала обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использование достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Эта сфера управления обладает специфическими особенностями, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент, методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Сущность управления персоналом заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального их использования.

На данном этапе человеческие ресурсы организации рассматриваются как наиболее ценный ресурс, а формирование трудоспособного коллектива – как одно из важнейших условий для достижения успеха в бизнесе.

Управление персоналом рассматривает людей как достояние организации, как ресурс, который, как и другие ресурсы, необходимо эффективно использовать для достижения целей предприятия. При таком подходе работники рассматриваются как источник неиспользованных резервов. Именно в данном понимании проблема совершенствования системы управления персоналом является актуальной.

Объектом исследования является ИП Андреева И.Ю., г. Курск.

Предметом исследования является система управления персоналом на предприятии.

Целью данной работы является исследование особенностей управления персоналом и разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на примере гостиницы «Аврора» в г. Курске.

Для достижения целей работы были поставлены следующие задачи:

- изучить особенности гостиничных услуг;
- изучить функции персонала и концепции управления;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
- провести анализ действующей системы управления персоналом в данной гостинице;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются исследования отечественных и зарубежных ученых, в частности: Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А., Егоршин А. П., Лэнд П. Э и др. Так же использовались сведения открытого доступа: информация органов государственной статистики, научные статьи.

Практическая значимость данного исследования состоит в возможности реального применения рекомендаций на практике.

При написании выпускной квалификационной работы использовались методы анализа и сравнения.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав с подразделами, заключения, списка использованных источников, приложений. Работа содержит 8 рисунков, 8 таблиц.

## **1. Теоретические аспекты управления персоналом в гостинице**

### **1.1. Характеристика и особенности гостиничных услуг**

Многие авторы рассматривают понятие «гостиница» как производное от латинского «hospitalis», что означает гостеприимный. По поводу происхождения этого понятия существуют и другие мнения. Одна из распространенных точек зрения ведет к тому, что английское слово «hospitality» (гостеприимство) происходит от старофранцузского «hospice», что означает «странноприимный дом». В отечественной практике управления, сохранившейся до настоящего времени, слово «hospitality» приравнивают к понятию «госпиталь», означая военное-медицинское учреждение для стационарного лечения [18].

О гостеприимстве не может быть и речи без удовлетворения первичных потребностей человека – потребностей в питании, отдыхе и сне. Следовательно, наиболее обоснованным является следующее определение гостиницы. Гостиница – это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, комплексобразующими среди которых в равной степени являются услуги размещения и питания [12]. В данном определении указывается на обязательное наличие двух главных услуг в гостинице – размещения и питания. При этом их соотношение между собой может достаточно различаться.

Перед тем как рассматривать гостиничные услуги, необходимо вспомнить, что же такое «услуга», а также выделить характеристики, которыми обладают все услуги. По определению известного американского специалиста по маркетингу Ф. Котлера, услуга – это любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой. Производство услуги может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде. Услуга – это целесообразная трудовая деятельность, результат которой выражается в удовлетворении потребностей человека [21].

В России с июля 1994 года впервые был введен в действие ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения». В соответствии с этим документом под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на материальные и социально-культурные. Материальная услуга – это услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг. Материальная услуга обеспечивает восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам граждан. В частности, к материальным услугам могут быть отнесены бытовые услуги, связанные с ремонтом и изготовлением изделий, жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания, услуги транспорта и др.

Социально-культурная услуга – это услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержанию нормальной жизнедеятельности потребителя. Социально-культурная услуга обеспечивает поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального уровня. К социально-культурным услугам могут быть отнесены медицинские услуги, услуги культуры, туристские услуги, образовательные услуги и др. [14].

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

Гостиничные номера являются основным элементом услуги размещения. Это многофункциональные помещения, предназначенные для

отдыха, сна, работы проживающих гостей. Вследствие того, что гостиничные номера используются гостями преимущественно в вечернее и ночное время, важнейшей их функцией является обеспечение возможности сна. Значимость других функций гостиничных номеров, прежде всего, зависит от назначения гостиницы и потребностей гостей. Например, в гостиницах делового назначения очень важной функцией номеров является обеспечение гостю возможности поработать, т.е. здесь необходим письменный стол, телефон, факс, компьютер и т.д.

В гостиницах имеются различные категории номеров, отличающиеся площадью, меблировкой, оборудованием, оснащением и т.д. Однако независимо от категории каждый гостиничный номер должен иметь следующую мебель и оборудование:

- кровать;
- стул или кресло в расчете на одно место;
- ночной столик или тумбочку в расчете на одну кровать;
- шкаф для одежды;
- общее освещение;
- мусорную корзину.

Помимо этого в каждом номере должна содержаться информация о гостинице и план эвакуации на случай пожара.

Услуги по предоставлению гостям питания состоят из комбинации различных процессов: производственного (приготовление блюд на кухне), торгового (продажа готовых к употреблению продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков) и сервисного (обслуживание гостей официантами в ресторане, баре, кафе, гостиничных номерах).

К дополнительным или прочим услугам можно отнести предложение бассейна, спортивного, конференц-залов, залов для переговоров, прокат автомобилей и ряд других. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия. Повышенный же интерес



вызывают услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других. В большинстве случаев такими услугами выступают дополнительные.

На гостиничном предприятии услуги размещения, питания и прочие услуги дополняют друг друга, в большинстве случаев являются взаимозависимыми и воспринимаются гостем как единое целое.

В практике управления часто используется термин «гостиничный продукт» (или продукт «гостиница»), позволяющий подчеркнуть комплексный характер гостиничного предложения (рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Гостиничный продукт

Подобный подход к терминологии приемлем с точки зрения экономической теории, где продукт определяется как результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленный в материально-вещественной форме (материальный продукт), в духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт) либо в виде выполненных работ и услуг, и с точки зрения маркетинга.

К особенностям гостиничных услуг относятся:

- одновременность процессов производства и потребления;
- ограниченная возможность хранения;
- срочный характер;
- широкое участие персонала в производственном процессе;
- сезонный характер спроса;
- взаимозависимость гостиничных услуг и цели путешествия (поездки)

[25].

В отношении предоставляемого в гостинице комплекса услуг не в полной степени действует такая общая для услуг характеристика, как одновременность, неразрывный характер процессов производства и потребления. Отдельные гостиничные услуги не связаны с присутствием клиента. Например, уборка и подготовка номера к продаже не совпадает по месту и времени с моментом продажи номера в службе рецепции и непосредственным заселением клиента. Одновременность характеризует и услуги питания: в большинстве случаев приготовление блюд проходит в ином месте и в иное время, отличное от процессов сервировки и подачи, которые осуществляются частично и в присутствии клиента. Для гостиничного предприятия подобное разделение процессов является необходимостью. Непосредственному обслуживанию здесь должно предшествовать выполнение подготовительных услуг, предназначенных для того, чтобы и определенный момент удовлетворить возникший спрос.

Также важным фактом является, что комплекс гостиничных услуг в целом не может быть сохранен для дальнейшей продажи. Если на текущие

сутки гостиничный номер остается непроданным, то его невозможно продать дополнительно за эти сутки. Это же относится к услугам питания. Даже если материальные услуги типа «блюда и напитки» в некоторой степени (на допустимый срок реализации) могут храниться, то сервис, связанный с их реализацией, будет не востребован и не оплачен. Можно сказать, что специфика гостиничных предприятий состоит в том, что проблемы, касающиеся обслуживания, должны решаться быстро. Данный фактор наряду с месторасположением является наиболее значимым при выборе гостиницы. Время предоставления ряда гостиничных услуг измеряется даже секундами. Из современных самое быстрое обслуживание предлагает гостиница в городе Токио, в которой максимальное время, необходимое на оформление при заезде гостя, оплату, получение ключей и прочее, ограничено 45 секундами. В большинстве других гостиниц на совершение аналогичных операций предоставляется 10-15 минут.

Важной особенностью гостиничных услуг, отличающей их прежде всего от услуг промышленности, где в большей степени используются машины и автоматы, является широкое участие людей в производственном процессе. Вовлечение человеческого фактора оказывает сильное влияние на неоднородность, изменчивость качества и связанный с ними недостаток стандартизации, что представляет одну из важнейших проблем в сфере развития гостиничных услуг. Для решения этой проблемы на многих гостиничных предприятиях разрабатываются стандарты обслуживания – комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Стандарт определяет критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала любой службы гостиничного предприятия. К таким критериям в большинстве случаев относят следующие:

– время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15, 20, 30 секунд);

– время оформления в службе размещения. Независимо от массовости заезда клиенты не должны стоять в очереди более установленного на конкретном гостиничном предприятии времени (5, 10, 15 минут);

– время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги. Например, багаж доставляется в номер не позднее 3 минут после заселения клиента; стирка и чистка личных вещей проживающих укладывается в сутки и т.д.;

– внешний вид и наличие униформы;

– знание иностранных языков персоналом обслуживания и т.д. [16].

Одной из главных особенностей гостиничных услуг является так же то, что для рынка этого вида услуг характерно колебание спроса в зависимости от времени года (большинство туристов отдыхают в летние месяцы), а также дней недели (деловые туристы размещаются в гостинице в будни), что в значительной степени влияет на загрузку гостиниц. Взаимозависимость гостиничных услуг и цели путешествия (поездки). Решение гостя посетить определенное место обычно основывается не на факторе наличия в этом месте конкретной гостиницы, а принимается совсем по другим причинам: возможность развлечься, отдохнуть, заняться спортом, принять лечебные ванны и т.д. Человек, планирующий свою поездку во время отпуска, выбирает сначала определенное место посещения или регион, возможно, целую страну. Только после этого он задумывается о выборе подходящего гостиничного предприятия или другого средства размещения. Однако такая последовательность в выборе действует не всегда. Все может происходить и в обратном порядке, если человек из собственного опыта знаком с определенной гостиницей.

В заключении важно отметить, что услуга не может иметь готовой, законченной формы, она формируется в ходе обслуживания при тесном взаимодействии исполнителя и потребителя. Процессы производства и потребления гостиничной услуги протекают одновременно с момента въезда в гостиницу и до момента выезда, в течение всего гостиничного цикла гость воспринимает услугу как результат деятельности персонала гостиницы.

## 1.2. Персонал и его функции на предприятии

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма [11]. Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с не основной деятельностью предприятия. Персонал фирмы и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики.

Количественные характеристики персонала фирмы в первую очередь измеряются такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников фирмы – это показатель численности работников списочного состава за определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность – это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни и т.д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем

суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала фирмы и ее внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда в человеко-днях или человеко-часах, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах [21].

Персонал предприятия по характеру участия в производственном процессе подразделяется на промышленно–производственный и непромышленный.

Промышленно-производственный персонал занят непосредственно выполнением производственного процесса и обслуживанием производства. Это работники основных и вспомогательных подразделений, заводоуправления, научно-исследовательских и опытно-конструкторских отделов и бюро, бухгалтерии, планово-финансового отдела и др.

Непромышленный персонал включает работников, занятых на предприятиях общественного питания, в медицинских учреждениях, жилищно-коммунальном хозяйстве, в детских дошкольных учреждениях, домах отдыха и пансионатах, подсобных хозяйствах, числящихся на балансе предприятия.

Основными признаками персонала являются:

1) наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;

2) обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем

месте, а, следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

3) целевая направленность деятельности персонала, то есть обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство этих организаций, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся: акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, внешние управляющие и другие группы [17].

Структура и состав персонала предприятия (организации) может быть статистической и аналитической. Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Поэтому выделяется персонал основных видов деятельности (например, основные и вспомогательные рабочие) и не основных видов деятельности (например, работники социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих, рабочих. Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников (например, занятых ручным трудом).

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, то есть по характеру трудовых функций, состав персонала можно представить следующим образом:

1) руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители); средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, цехов; главные специалисты); низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

2) специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, аудиторы, диспетчеры и др.;

3) другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь, табельщик и др.;

4) рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера [26].

Что касается конкретно персонала сферы гостеприимства, правильная работа требует правильно составленных регламентирующих документов. Конечно, можно штрафовать, увольнять и принимать на работу новых, но ведь они в свою очередь так же будут работать, не представляя своих точных обязанностей и за что их штрафуют. Для того чтобы персонал гостиницы знал, как ему работать и какие у него обязанности, следует отчетливо прописывать все это в регламентирующих документах, которые подписывает сотрудник при приеме на работу. Должностные инструкции для персонала должны быть адаптированы к производству, а не пылиться в углу архива и ждать проверок со стороны директора для отчетности.

Должностные инструкции нужны для четкого определения служебного положения, обязанностей, прав и персональной ответственности. По трудовому законодательству, администрация предприятия при приеме на работу должна определить круг обязанностей каждого работника в



соответствии с занимаемой должностью (это можно сделать при наличии должностных инструкций). Должностные инструкции дают возможность в предельно короткий срок освоить свои обязанности и права новым работникам. Так же инструкции нужны для оценки работы персонала по полноте выполнения закрепленных за ними обязанностей при проведении аттестации. Они создают нормальные условия для правильной организации труда, позволяют избегать конфликтных ситуаций между персоналом и руководством.

Без правильных и грамотно составленных должностных инструкций просто невозможно эффективное управление персоналом, причем, вне зависимости от размеров организации. Однако для того, чтобы должностные инструкции могли эффективно выполнять стоящие перед ними задачи, реальность, отраженная в них, должна полностью соответствовать действительности.

Каждый из сотрудников гостиницы вносит свой вклад в создание у гостя хорошего впечатления о гостинице. Поэтому, разговаривая по телефону, общаясь лично или в письменной форме, гостиничные работники обязаны вести себя корректно как с гостями, так и с коллегами. Идея «стиля» осуществляется благодаря соблюдению следующих правил.

1) «лицо» персонала. Разговаривая с гостем или коллегой, сотрудники гостиницы должны быть вежливы, доброжелательны, дружелюбны. Человека следует приветствовать следующими словами: «Доброе утро», «Добрый день», «Добрый вечер». Следует быть внимательными к просьбам гостя. В этом случае любой сотрудник гостиницы должен дать совет или оказать необходимую помощь;

2) «лицо» в корреспонденции. Корректным должен быть и язык персонала в письмах. Вся корреспонденция (факсы, письма, телексы, служебные записки) демонстрируют уровень эффективности работы и профессионализма. В гостинице должны оставаться все копии исходящей корреспонденции. Кроме того, корреспонденция должна:

- получить ответ в течении 24 ч;
- быть отпечатана на правильно выбранной бумаге или бланке;
- быть красиво отформатирована;
- должна быть адресована конкретному лицу с указанием его полного имени;
- не содержать орфографических ошибок;
- не быть написанной от руки;
- под именем и должностью отправителя всегда содержать подпись.

3) «лицо» при телефонных переговорах. Персоналу гостиницы следует так разговаривать с гостем по телефону, как будто он находится перед его глазами. Отвечать на звонок следует быстро, не позднее 3-го звонка. Это говорит о вежливости и эффективности работы персонала. Отвечать необходимо на русском и английском языках, но сначала необходимо представиться и представить то место, в которое гость позвонил, а также предложить свою помощь. Заканчивая телефонный разговор с гостем, имя которого известно, следует обратиться к нему по имени и поблагодарить за звонок. Говорить следует спокойно, медленно, давая гостю возможность обращаться с просьбами [27].

Для более точного представления о функциях персонала в гостинице, ниже приведен примерный перечень функций, которые должен выполнять работник гостиницы.

Первый работник, с которым гости встречаются в гостинице – швейцар. Он приветствует гостей, которые подъезжают, открывает двери автомобиля, может помочь с размещением багажа на тележке, отвечает за безопасность транспортного средства. Однако не у всех гостиниц есть швейцары. Штатная единица швейцара не приносит дохода малым гостиницам, ее дорого укомплектовывать. Только успешные гостиницы могут позволить себе иметь швейцара.

У регистрационной стойки гостя ждет портье. От портье зависит насколько быстро происходит оформление документов гостя – один из показателей качества обслуживания.

Когда регистрация завершается, к гостю подходит администратор, чтобы показать ему, как пройти в номер. Администратор выполняет ряд важных функций, он объясняет расположение служб гостиницы, подробности их работы.

Служба горничных в большинстве случаев является наиболее функционально значимым подразделением, поскольку это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров и внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов.

Горничные должны быстро и высококачественно убирать места общего пользования, жилые номера, туалет, ванну, чтобы гость, попадая в свой номер после переезда и длительной утомительной дороги, сразу почувствовал заботу о нем и домашний уют.

Способы и методы уборки в отелях постоянно совершенствуются и развиваются, но главным критерием оценки работы персонала является безупречная чистота номеров в целом, опрятность самого персонала при выполнении уборочных работ, правильное и умелое использование уборочного материала и инвентаря.

Не менее важная задача персонала этой службы заключается в том, чтобы уметь маневрировать время при выполнении уборочных работ, чтобы как можно меньше эти работы выполнялись в присутствии гостя. Чем меньше гость будет свидетелем рабочей обстановки на этажах, чем реже обслуживающий персонал будет ему встречаться с уборочным материалом и инвентарем, чем меньше горничной при уборке помещений будут оставлять инвентарь, с которым работают в коридорах (тряпки, щетки, ведра), тем выше будет культура обслуживания.

Специфика профессии работника отеля требует также высокой культуры речи. Это умение вести беседу, умение выразить свои мысли ясно,

кратко, точно, грамматически правильно, без лишних слов, в вежливой форме и надлежащим тоном.

Персонал всех категорий гостиницы, вступает в контакт с проживающими, должен носить фирменную одежду, который в ряде случаев включающую личный значок с указанием имени и фамилии. Работники гостиницы обязаны строго соблюдать правила его ношения. Фирменная одежда помогает прибывающим или проживающему гостю легко найти представителя гостиницы, обратиться с вопросом или просьбой о предоставлении услуги, о содействии в чем-то или предоставление какой-либо помощи.

Целью обслуживающего персонала является создание открытой, дружелюбной атмосферы, поэтому, обращаясь к гостю по имени или фамилии, любой работник гостиницы сможет добиться расположения гостя. Гости и сотрудники должны строить свои отношения на взаимном уважении, становясь равноправными деловыми партнерами. Необходимо, чтобы каждый гость мог обратиться к любому сотруднику гостиницы со своими проблемами и работами и его ожидания оправдались. Именно такой уровень обслуживания является гарантией успеха и конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг.

Для гостиничного работника очень важно быть тактичным во взаимоотношениях с гостями, постоянно помнить об уважении к человеку. Тактичное поведение гостиничных работников складывается из ряда факторов. Главный из них – это умение не замечать ошибок и недостатков в поведении гостей, не акцентировать на них внимание, не проявлять излишнего любопытства к их одежде, обычаям, традициям. Нельзя задавать ненужных вопросов, рассказывать о своих делах, проявлять назойливость. Нельзя показывать гостю, нравится ли он или нет, делать ненужные замечания, читать нравоучения, высказывать различные претензии, расспрашивать гостей об их личной жизни. Необходимо вести себя тактично

и по отношению к посетителям гостей – нельзя расспрашивать их о цели визита, а также заходить в номер без разрешения проживающего.

Гость – не тот человек, с которым следует спорить или которому следует доказывать, кто сильнее. Гость всегда прав. Каждый сотрудник должен понимать, что качество – это не недоступная роскошь, а неусыпное внимание к потребностям гостей. Персонал любой гостиницы должен быть открыт для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания гостей.

Немаловажную роль играют и взаимоотношения персонала между собой. Если персонал гостиницы многонационален, сотрудники должны относиться друг к другу с уважением независимо от положения и культурных различий. Каждый член коллектива становится единым целым с теми товарами и услугами, которые предоставляет гостиница.

### **1.3. Концепции управления персоналом**

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Однако отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они

структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления персоналом. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, пока, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормативных условий его работы. Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Управление персоналом имеет особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающие воздействие на людей.

Первый – иерархическая структура предприятия (организации), где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

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

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя [4].

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. От того, какому из них отдается приоритет, зависит облик кадровой ситуации в организации.

Главное внутри предприятия – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку [12].

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда техники безопасности и т.п. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

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

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности. Поэтому необходима разработка совершенно новых подходов к приоритету ценностей.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение

кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

На протяжении XX века в управлении персоналом использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов.

Развитие менеджмента в XX веке сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознание роли человека в сфере производства. Практический опыт и научные исследования позволили сформировать важнейшие концепции управления персоналом.

Произошла смена четырех концепций, прослеживающих роль человека в производственной сфере [15].

1. Использование трудовых ресурсов – с конца XIX в. До 60-х годов XX века. Вместо человека, занятого в производстве, рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

2. Управление персоналом – научной основой этой концепции, развившейся с 30-х годов, была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Управление человеческими ресурсами – человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В отечественной практике эта концепция используется фрагментарно и в годы перестройки получила название «активизация человеческого фактора»



4. Управление человеком – в соответствии с этой концепцией человек – особый объект управления, который, однако, не может рассматриваться только как «ресурс».

Анализ концепций, их отражение в практике работы организаций позволяет по-разному систематизировать подходы к управлению персоналом. Например, противопоставляя два взгляда на роль человека в производстве:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, человеческой) – важный элемент процесса производства и управления;
- человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями – главный субъект управления [13].

Управленческий подход изменил взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Организация стала восприниматься как машина, сформировался взгляд на человека, как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование трудовых ресурсов.

Все концепции имеют различный подход к управлению. Так, условно эти подходы можно разделить на экономические, органические и гуманистические. Основные концепции управления персоналом представлены ниже.

Экономический подход к управлению персоналом: концепция использования трудовых ресурсов. Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В сущности, организация рассматривается как механизм, а человек, персонал выступает как определенный винтик этого механизма, который должен исправно работать. Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями.

Концепция управления трудовыми ресурсами опирается на бюрократическую организационную культуру. Поэтому руководитель в процессе своей деятельности руководствуется такими стереотипами как: работники – прирожденный лентяи, пассивные и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны руководителя. Для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому нужно приложить все усилия для того чтобы максимально обеспечить их доход. Организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий. На руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленность и честолюбивы.

Органический подход к управлению персоналом: концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами.

В рамках органического подхода последовательно сложились две концепции: концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно этот подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой

деятельности за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации сотрудников, оценку работы управляющего аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

Концепция управления персоналом опирается на органическую организационную культуру. При доминировании органической организационной культуры руководитель в процессе своей деятельности, как правило, руководствоваться следующими стереотипами:

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувства самоидентичности только в взаимоотношениях с другими людьми;
- рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы руководства;
- работники склонны положительно реагировать на инициативы руководства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь потребность в общественном признании.

Исходя из этого, можно увидеть, что данная концепция использует положения теории А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом.

Концепция управления человеческими ресурсами, принявшая в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга, позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления,

коммуникации и контроля. Аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Главный секрет мозга – не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве.

Концепция управления человеческими ресурсами опирается на предпринимательскую организационную культуру. В случае преобладания предпринимательской организационной культуры руководитель в процессе своей деятельности, как правило, руководствуется таким стереотипом, как:

– работники интересуются только своими личными целями.

Лучший способ заставить организацию работать – нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Решающим фактором является инициатива самих работников.

Наиболее эффективный способ мотивации работников – вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. Властные полномочия редко кому делегируются из-за опасений возможных ошибок.

Гуманистический подход к управлению персоналом. Гуманистический подход исходит из концепции управления человеческом и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура несет в себе целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

Выделяются следующие основные исторические типы организационных культур:

- органическую;
- предпринимательскую;
- бюрократическую;
- партиципативную.

Партиципативная организационная культура возникла в результате трансформации всех предыдущих организационных культур. Гуманистический подход к управлению персоналом опирается прежде всего на партиципативную организационную культуру. При таком подходе руководитель исходит из того, что:

- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
- каждый сотрудник уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы к каждому человеку индивидуально исходя из данной ситуации;
- сотрудники достаточно гибки для того, чтобы органично считать свои личные цели с целями команды;
- взаимодополняемость способностей членов команды обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общих целей;
- процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу [6].

В заключении можно сказать, что работники – это ресурс, который должен быть максимально реализован. Признано, что главным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей и возможностей своих сотрудников, поощрение их изобретательности, заинтересованности в труде, создание благоприятной обстановки.

## **2. Анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом ИП Андреева И.Ю., г. Курск**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика объекта исследования**

Гостиница «Аврора» была основана в 2007 году.

Контактная информация: 305007 Россия, г. Курск, ул. Сумская д. 9

Телефон: +7 (4712) 390-900; +7 (4712) 390-901

E-mail: [avrora@avrorakursk.ru](mailto:avrora@avrorakursk.ru)

История гостиницы «Аврора» началась в 2005 году. Именно тогда учредитель И. Ю. Бредихин обратил внимание, что на одной из стратегически важных улиц города Курска стояло малоприметное, серое и невзрачное здание НИИ Конструкторского бюро завода Счетмаш. Никто из жителей и гостей города в то время не мог и предположить, что в скором будущем оно станет украшением всей улицы Сумской. И. Ю. Бредихиным было принято решение, что в Курске должна появиться современная гостиница бизнес-класса.

Через год, в 2006 году Бредихин пригласил возглавить будущее предприятие Андрееву И. Ю. Именно она взяла на себя обязанности прораба и инженера, отчасти дизайнера и сотрудника службы снабжения. Еще на этапах строительства Игорь Юрьевич и Ирина Юрьевна занялись продвижением комплекса в городе. Задолго до открытия, на здании появилась вывеска Гостиница, газеты начали писать первые ознакомительные заметки. Надо сказать, что руководство, еще во время строительства занялись подбором будущего персонала, состоящего из профессиональных людей в области гостиничного бизнеса.

Два года нелегкого труда было потрачено на возведение лучшей гостиницы в городе. Так в городе Курске появился новый гостиничный комплекс бизнес-класса «Аврора» – богиня утренней зари. Как известно заря – это зарождение нового дня, вот и гостиница стала зарождением

качественно новых услуг на рынке гостеприимства. На сегодняшний день персонал и вся гостиница в целом, выгодно отличаются от своих конкурентов. Это единственная дизайнерская гостиница в городе, есть оборудованный конференц-зал, беспроводной интернет Wi-Fi на территории всей гостиницы, собственная прачечная, автономная система водоснабжения, единственная в городе сауна, выполненная в Персидском стиле и т.д.

В июле 2008 года руководство приняло решение подать заявку на сертификацию гостиницы и в итоге Гостиничному комплексу «Аврора» Московским институтом сертификации и стандартизации был присвоен статус 4\*\*\*\*. «Аврора» стала единственной официально сертифицированной гостиницей в городе.

Конечно, в условиях достаточно высокой конкуренции, сложно пробивать дорогу новому предприятию. Ведь основная масса гостиниц города существуют не одно десятилетие, их названия давно известны далеко за пределами Курской области. Поэтому вдвойне приятно осознавать, что с каждым днем процент заселенных номеров в «Авроре» растет, а это значит, что ежедневный труд не напрасен.

Миссия гостиницы: «Максимум внимания каждому гостю, чтобы его пребывание у нас было приятным и комфортным. Мы – уютный дом вдали от дома».

Гостиница «Аврора» предоставляет следующие виды услуг:

- 95 номеров, включая 2 фешенебельных номера люкс;
- ресторан «Невский» с богатым выбором блюд европейской кухни в авторской интерпретации;
- сытный и разнообразный завтрак по системе «Шведский стол» включен в стоимость проживания;
- банкетные и конференц-залы для проведения мероприятий любого формата;
- организация и проведение мероприятий любого формата;
- кейтеринг;

- лобби-бар;
- бесплатный фитнес-центр;
- инфракрасная сауна и солярий;
- массажный салон и салон красоты;
- услуги прачечной и химчистки;
- бесплатный Wi-Fi доступ в Интернет на всей территории комплекса;
- чистка обуви;
- круглосуточное обслуживание в номерах;
- охраняемая парковка;
- трансфер в направлении аэропорта и железнодорожного вокзала;
- сейф на рецепции, ячейки для хранения ценных вещей;
- экскурсионные программы, услуги переводчика.

На рисунке 2.1 представлен график степени загруженности номерного фонда гостиницы «Аврора» за 2015 год.

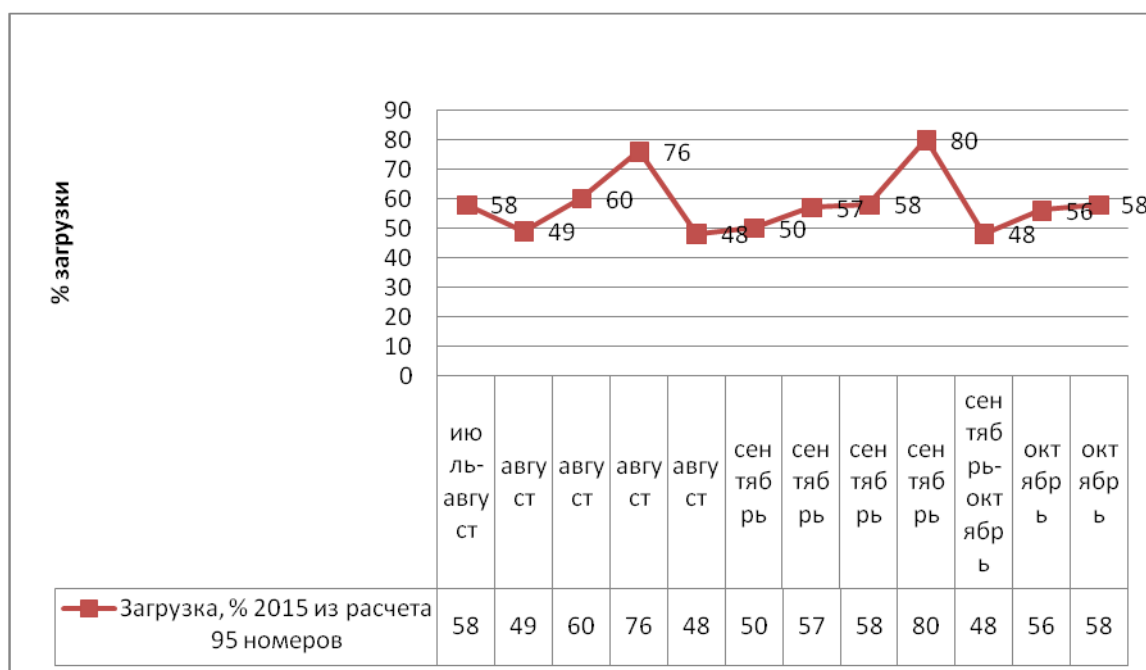


Рис. 2.1. Загрузка номерного фонда за 2015 год



Из данных графика видно, что гостиница функционирует нормально, происходит достаточно большой приток посетителей, желающих воспользоваться услугами гостиницы. Выполняется главная функция – предоставление жилья гостям.

Ниже в таблице 2.1 представлены тарифы на номера в гостинице «Аврора».

Таблица 2.1

## Тарифы в гостинице «Аврора»

Категория номера	Стоимость (руб.)	
	При одноместном размещении	При двухместном размещении
Одноместный стандартный	2900	-
Двухместный стандартный	3500	3800
Двухместный с супружеской кроватью	3500	3800
Семейный двухкомнатный	4300	4600
Студия	4700	5000
Люкс, Сьюит	8200	8500

Услуги в гостинице предоставляются на высоком уровне, каждый сотрудник четко знает правила и стандарты предоставления конкретных услуг.

Общая численность штата сотрудников на предприятии составляет 43 человека, на рисунке 2.2 представлена организационная структура ИП Андреева И.Ю., г. Курск.

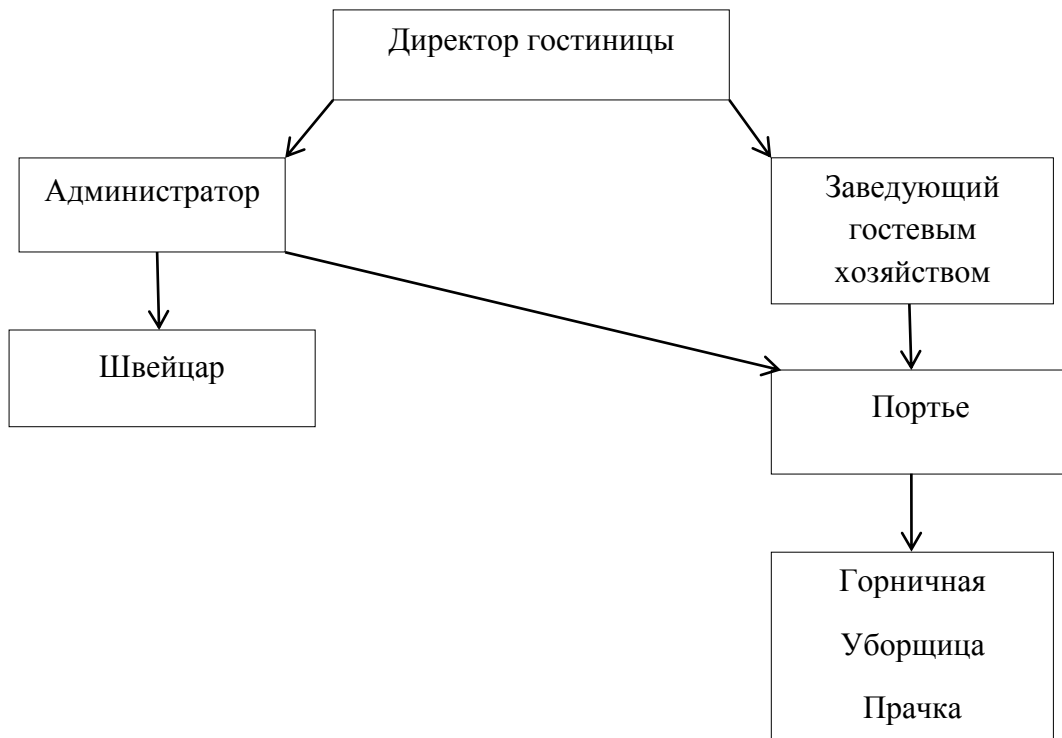


Рис. 2.2. Организационная структура ИП Андреева И.Ю., г. Курск

Достоинствами такой структуры являются:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- простота управления (один канал связи);
- четко выраженная ответственность;
- оперативность в принятии решений;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатками данной структуры являются:

- высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;

- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- затруднительные связи между инстанциями;
- концентрация власти в управляющей верхушке.

Структура гостиницы и ее подразделений разрабатывается руководителями подразделений и утверждается директором. Директор принимает самостоятельные решения по открытию и сокращению рабочих мест. Директор или же администратор, осуществляющий от имени компании переговоры с новым работником, знакомит каждого сотрудника при подписании трудового договора (контракта) со структурой гостиницы и подразделения, иерархией и полномочиями сотрудников, соответствующих их статусу.

Работа в команде и усилия всех сотрудников являются условиями достижения успеха. Руководство гостиницы «Аврора» приветствует доброжелательные взаимоотношения сотрудников и всеми силами способствует сохранению благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Все разногласия сотрудников решаются их непосредственным руководителем или в сотрудничестве с администратором.

Недопустимо делать какой бы то ни было конфликт достоянием третьих лиц.

Руководство гостиницы поощряет обращение сотрудников с идеями, отзывами и любыми предложениями и проблемами.

Директор вправе решать, какая система расчетов с клиентами наиболее предпочтительна, какие кредитные карточки будут приниматься в первую очередь, руководит финансовой и хозяйственной деятельностью гостиницы.

Администратор должен следить за качеством подготовки жилого фонда перед заселением клиентов, а также проводить контроль над состоянием мебели и бытовой техники, заполнение необходимых документов, в том числе книги регистрации, выдача клиенту карточки гостя, организует банкеты и торжества.

Правоустанавливающими документами в области гостиницы «Аврора» являются:

- Правила пожарной безопасности в РФ. ППБ 01-93;
- Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ»;
- Закон «О защите прав потребителей»;
- «Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы»;
- «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ»;
- «Правила технической эксплуатации гостиниц и их оборудования»;
- Правила предоставления гостиничных услуг. Постановления правительства №490 (1997 г.) и №693 (2000 г.)

Деятельность всех подразделений гостиницы регламентируется нормами и правилами указанных документов. Выполнение данных правил является обязательным для всех работников гостиницы.

Гостиница «Аврора» имеет свои плюсы и особенности.

В гостинице можно забронировать номер, при этом необходимо позвонить на предприятие или зайти на сайт и осуществить бронь.

Главным плюсом предприятия является то, что у него есть свой сайт. На данном сайте можно посмотреть фотографии, открыть прайс-лист, узнать о скидках, оставить свой отзыв и пожелание.

Перед заселением персонал подготавливает номера для заселения: проводит уборку, устраняют неполадки.

По приезду клиента в гостиницу для заселения его оформляют и провожают до номера его проживания, знакомят с дополнительной информацией об услугах, способе оплаты номера и правилах выезда. При правильном планировании всех сотрудников, клиент получает вовремя свою услугу и остается довольным. Четкое распределение должностных обязанностей, дисциплина, правильное поощрение работников приводит к улучшению уровня обслуживания.

Планирование работы включает в себя следующие элементы:

- составление загруженности номерного фонда на неделю, на основе этого разрабатывается план уборки номеров;
- расчет потребности потребителей в предприятии, для приготовления номеров к проживанию;
- оформление необходимых заявок на бронирование номеров и заполнение специальных бланков (особые предпочтения гостя);
- распределение полномочий на случай не выхода на работу или ухода в отпуск одного из сотрудников гостиницы.

Кроме обязательных и бесплатных услуг гостиница «Аврора» предоставляет целый комплекс всевозможных дополнительных услуг, которые оплачиваются дополнительно.

Можно сделать вывод, что гостиница «Аврора» имеет широкий спектр как основных, так и дополнительных услуг, которые полностью отвечают запросам потребителей и является основным конкурентом гостиниц города Курска. Основным конкурентом гостиницы «Аврора» является гостиница «Престиж». В таблице 2.2 отражены факторы конкурентоспособности.

Таблица 2.2

## Сопоставление факторов конкурентоспособности

Факторы	Гостиница «Аврора»	Гостиница «Престиж»
1	2	3
Месторасположение	расположена в 5 км от центра г. Курска. Недалеко находятся: Краеведческий музей, планетарий, Знаменский кафедральный собор, мемориал павшим ВОВ	расположена в центре города, недалеко от главной площади
Уровень цены	цена за одноместный стандартный номер 2900 р.	цена за одноместный стандартный номер 2500 р.
Наличие конференц-зала	присутствует	отсутствует
Наличие парковки	присутствует	присутствует
Действие системы скидок	присутствует система скидок для постоянных клиентов	отсутствует

1	2	3
Соответствие цена-качество	подтверждает цены на предлагаемые услуги такими факторами, как: месторасположение, имидж, высокий уровень качества предоставляемых услуг	подтверждает цены на предлагаемые услуги такими факторами, как: месторасположение, оборудование гостиницы по всем европейским стандартам
Дополнительные услуги	присутствуют	присутствуют, в меньшей мере

Из данных таблицы следует, что гостиница «Аврора» имеет достаточное количество конкурентных преимуществ перед гостиницей «Престиж». Ключевым фактором успеха гостиницы «Аврора», является установление долгосрочных отношений с важнейшими клиентами. Для установления подобных отношений руководство формирует у клиентов высокий уровень лояльности к гостинице и предоставляемым услугам.

## **2.2. Анализ действующей системы управления и функциональные обязанности персонала**

Главный потенциал гостиницы заключается в ее кадрах. Без сотрудников с высоким уровнем квалификации, большим опытом, хорошо подготовленных к работе в гостиничном бизнесе, невозможно достичь даже правильно поставленных целей перед организацией. Управление персоналом в гостинице связано с работой людей и их отношениями в коллективе, поэтому немало важно изначально правильно подбирать персонал для работы в гостинице.

Отбором, управлением и подготовкой персонала в гостинице «Аврора» занимается директор и администратор. Именно они проводят собеседование, подбирают персонал. Директор формирует оплату труда, разрабатывает стимулирование работников (моральное и материальное).

Таблица 2.3

## Состав численности работников ИП Андреева И.Ю., г. Курск

Должность	Количество работников
Директор	1
Администратор	5
Зав. гост. хозяйством	1
Швейцар	10
Портье	8
Горничная	12
Уборщица	4
Прачка	2

Общий штат гостиницы на данный момент составляет 43 сотрудника. Идет активный набор персонала на должность администратора и горничных. Это связано с тем, что происходит большой приток клиентов с других городов и областей. Гостиница пользуется большим спросом и является одной из лучших в Курской области, именно поэтому в гостинице должны работать только профессиональные и высококвалифицированные сотрудники.

Таблица 2.3

Сравнительная оценка изменения численности персонала гостиницы за 2013, 2014 и 2015 год

Должность	Количество персонала		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Обслуживающий персонал	40	37	37
Руководители	10	6	7

Из данных таблицы следует, что персонал гостиницы за три года по количеству практически не менялся. К руководителям в таблице отнесены директор, администратор и заведующий гостевым хозяйством.

Рассмотрим качественный состав трудовых ресурсов гостиницы «Аврора», то есть, распределение работающих по возрасту, по уровню образования и по стажу работы.

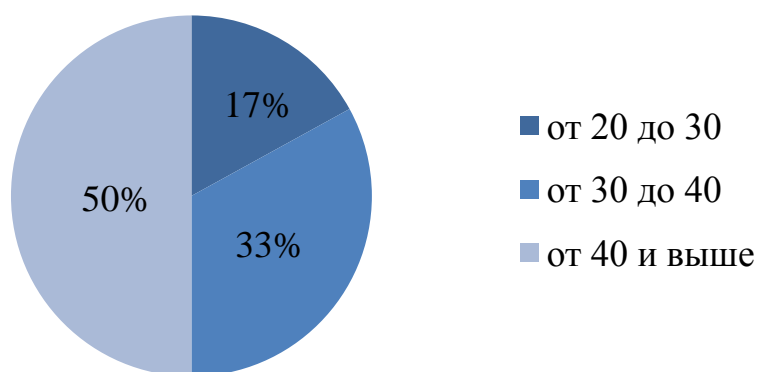


Рис. 2.3. Анализ возрастной структуры персонала гостиницы «Аврора»

На рисунке представлены данные, характеризующие возрастную структуру персонала. Из представленных данных видно, что основной



возраст работников гостиницы составляет от 40 лет, всего 17% всех работников те, чей возраст от 20 до 30 лет.

На рисунке 2.4 представлены данные об уровне образования персонала гостиницы.

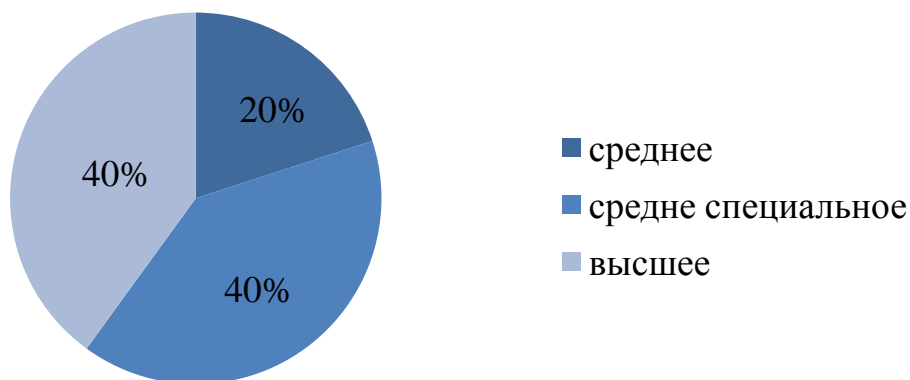


Рис. 2.4. Анализ уровня образования персонала гостиницы «Аврора»

Из данных, представленных на рисунке, видно, что 40% работников предприятия имеет высшее образование. Высшее образование необходимо для персонала, занимающимся управлением гостиницы, для обслуживающего персонала не столько важно высшее образование, как навыки в работе. Квалификация, как и на любом предприятии, очень ценится в гостиничном бизнесе. По моему мнению, персоналу необходимо постоянное повышение квалификации, посещение тренингов как в самой гостинице, так и за ее пределами.

Важнейшей составляющей кадрового потенциала любого предприятия является наличие у персонала опыта работы. На рисунке 2.5., представлено распределение персонала гостиницы по стажу работы.

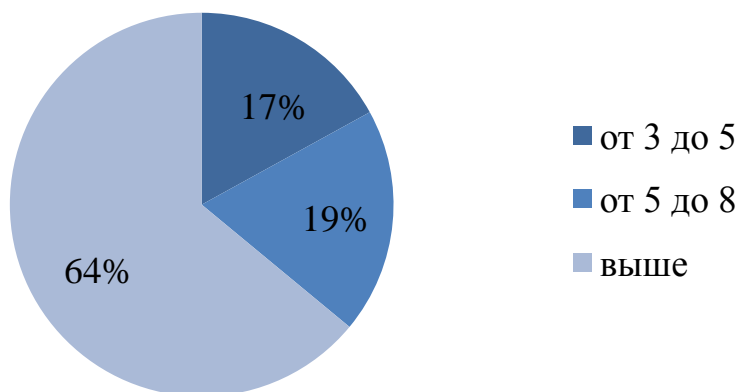


Рис. 2.5. Анализ структуры персонала гостиницы «Аврора» с учетом опыта работы

Как показал анализ, 47% персонала имеют опыт работы свыше 8 лет. Это руководители высшего уровня, которые в компании с момента ее становления и организации работы.

Сотрудником, членом команды профессионалов может стать человек, ценности которого совместимы с ценностями компании. Сотрудник должен иметь профессиональный опыт, уровень образования, личностные качества, соответствующие требованиям должности и позволяющие ему быть успешным в работе.

Управленческие работники в гостинице «Аврора» работают по технологии управления кадрами, которая состоит из следующих основных элементов: процесс набора кадров, их последующий отбор, определение оплаты труда, профориентация и адаптация, обучение (при необходимости), оценка и контроль деятельности. Ниже рассмотрены подробно данные этапы.

Конкурсный отбор осуществляется посредством использования как внутренних резервов, таких как ротация персонала, так и внешних: агентства

по подбору персонала, агентства по трудоустройству, государственные службы занятости, Интернет и т. д.

Кандидат на замещение вакантной должности проходит тестирование, собеседование с директором или администратором. Цель собеседований: диагностика общих способностей и психологических особенностей, административная проверка производственно-необходимых способностей.

Решение о приеме на работу производится администратором при согласовании с директором гостиницы.

При приеме на работу новый сотрудник знакомится с корпоративными стандартами, правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией и другими локальными нормативными документами.

При зачислении в штат каждый сотрудник в обязательном порядке проходит инструктаж по технике безопасности, пожарной безопасности и в службе безопасности гостиницы.

Вновь принятый сотрудник имеет право обращаться к администратору гостиницы по любым вопросам. Также при приеме на работу планируются обязательные регулярные встречи с директором гостиницы по вопросам адаптации.

Непосредственный руководитель дает оценку деятельности сотрудника и делает заключение: «прошел испытательный срок» или «не прошел испытательный срок».

Заключение поступает к директору не позднее, чем за неделю до окончания испытательного срока сотрудника и директор готовит заключение.

При отрицательном результате прохождения испытательного срока следует увольнение по ст. 71 ТК РФ с формулировкой как «не выдержавший испытание».

При положительном результате прохождения испытательного срока (при необходимости) готовятся изменения в должностную инструкцию, изменения или дополнения к трудовому договору.

Одним из важнейших звеньев системы управления является оплата работникам за выполненную ими работу. В гостинице заработная плата устанавливается согласно существующей тарифной системе оплаты труда.

Также существуют вознаграждения, виды и размеры которых определяются по факторам производственной отдачи, по трудовой дисциплине, что ведет к улучшению эффективности работы каждого сотрудника в отдельности.

Следующим элементом системы управления персоналом после принятия на должность сотрудника является его ориентация, адаптация к условиям работы. При адаптации учитываются все аспекты (тонкости) работ нового сотрудника. Выдаются правила, нормы, льготы для него, а также его специфические обязанности, место и время работы, функциональные обязанности в напечатанном виде.

Так же, хотелось бы отметить, что в системе управления персоналом гостиницы «Аврора» отсутствует обучение персонала, повышение его квалификации. Это является огромным недостатком, т.к для улучшения качества работы гостиницы необходимы высококвалифицированные сотрудники, которые постоянно подтверждают свои знания и находятся в постоянном процессе обучения. Это помогает, в первую очередь, иметь сотрудникам свежий взгляд и новые идеи для работы гостиницы. Но самым недостающим звеном является отсутствие специалиста по подбору кадров. Ответственность за подбор персонала возложена на директора и администратора гостиницы, было бы намного продуктивнее иметь специалиста, который профессионально занимался подбором и обучением персонала.

В целях анализа был проведен опрос среди сотрудников гостиницы на тему: «Способно ли повышение квалификации повлиять на качество вашей работы?» Результаты опроса представлены на рисунке 2.6.

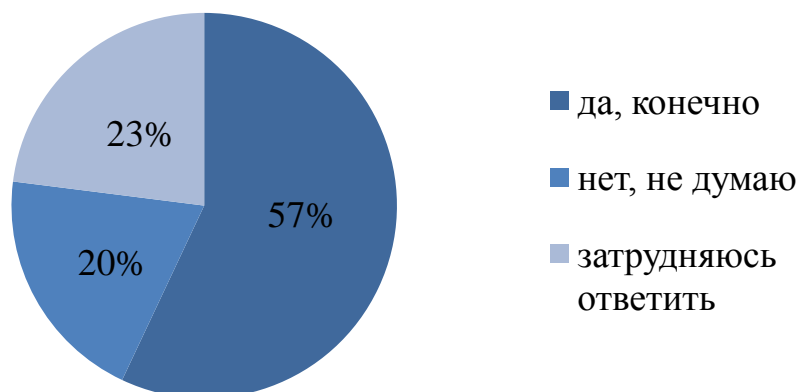


Рисунок 2.6. Результаты опроса персонала на тему: «Способно ли повышение квалификации повлиять на качество вашей работы?»

Данный опрос показал, что большинство сотрудников гостиницы «Аврора», а именно 57% считают, что повышение квалификации положительно повлияло бы на качество работы, а так же оказал эффективное влияние на работу гостиницы в целом.

Один из методов управления персоналом в гостинице «Аврора» – административный. Он подразумевает должностные инструкции персонала, штатное расписание, положения о подразделениях и организации рабочего места. Эти документы оформляются в виде стандартов гостиницы и обязательно вводятся в действие приказом руководителя (Приложение 2).

Исходя из анализа качественного состава сотрудников гостиницы «Аврора» можно сделать вывод, что в гостинице имеется необходимость в повышении квалификации персонала, так как 50 % работников гостиницы находятся в возрасте старше 40 лет. А так же возникает необходимость в найме новых работников, которые смогли бы преподнести новые идеи для совершенствования работы гостиницы.

### **2.3. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом в гостинице**

В условиях развивающейся рыночной экономики именно персонал становится основным конкурентным преимуществом многих организаций. На самом деле, практически все компании используют новейшее оборудование, современные технологии и т.д., но только качество персонала и уровень обслуживания делают организацию успешной или убыточной.

В гостинице «Аврора» возникла необходимость повышения квалификации работников, проведения всевозможных тренингов, для улучшения качества работы гостиницы, а так же найма новых высококвалифицированных работников. Это связано с тем, что в основном персонал работает с начала становления гостиницы «Аврора», руководство гостиницы не предоставляет возможность повышения уровня квалификации, хотя это является важным элементом в системе управления персоналом и работы гостиницы в целом.

Для решения этой проблемы предложен ряд мероприятий.

Во-первых, необходимо повысить конкурсные требования к потенциальным работникам. Процедура процесса отбора персонала в гостиницу «Аврора» должна включать несколько этапов, которые показаны на рисунке 2.6. В целях повышения эффективности отбора необходимо практиковать многоуровневые собеседования при приеме на работу в гостиницу «Аврора», а так же поиск сотрудников на вновь открываемые должности должен сопровождаться одновременной разработкой соответствующей должностной инструкции, составленной и утвержденной по принятым стандартам. Этот момент поможет сотруднику более ответственно относиться к своей работе и участку в целом, на котором он ведет трудовую деятельность.

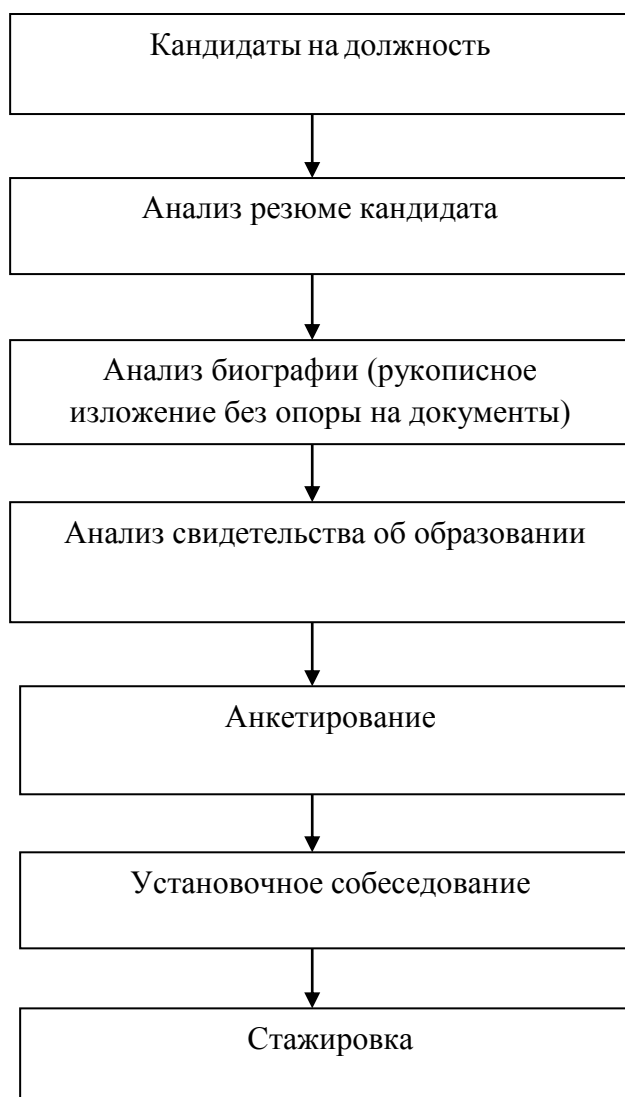


Рис. 2.7. Предложенная процедура отбора персонала в гостиницу «Аврора»

Работа с резюме кандидата должна включать анализ:

- хронологического изложения данных;
- использование шаблонных форм;
- текстовых объемов в предпочтительных разделах;
- наличие комментариев и фактов признания заслуг.

Биография, или описание жизни в хронологическом порядке, согласно выводам исследователей по персоналу, является наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата. При тщательном анализе она может быть одним из самых полезных способов отбора персонала, качества

выводов, которые в соединении со свидетельствами и позже с собеседованием существенно облегчают оценку потенциального работника.

При анализе биографии необходимо рассматривать следующие моменты:

- а) смена рабочего места (частота смен, возраст кандидата, профессия отрасли, смена с понижением или повышением);
- б) пробелы в биографии;
- в) должностные повышения и понижения;
- г) отраслевые знания.

Анкетирование – обязательный инструмент при отборе персонала на рабочие места. Анкетирование является третьим, дополняющим этапом после резюме и автобиографии, уточняющим сведения о потенциальном работнике. Однако анкетирование, для лучшего эффекта не должно ограничиваться процессом рассмотрения претендентов, оно может иметь многофункциональную направленность, в том числе предназначаться для уже занятых в организации людей. Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора позволит выявить следующее:

- соответствие уровня образования заявителя минимальным квалифицированным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Установочное собеседование представляет собой беседу претендента с представителем кадровой службы или администратором, в которой при обмене информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника:



- квалификации;
- способностях;
- интересах;
- характере;
- дает заключение о его мотивах и ценностных установках;
- анализируются способности к ведению беседы, контактированию, коммуникабельность.

С другой стороны, претендент получает сведения о рабочем месте, перспективах своего личностного роста в случае трудоустройства.

Следующим этапом является стажировка. В процессе стажировки руководство подводит заключительные выводы, подходит потенциальный сотрудник или нет, ведь на практике продуктивнее всего оценивается уровень потенциала работника.

После того, как новые сотрудники вступил на стажировку, узнал, как надо работать с клиентами и основы работы, необходимо профессиональное обучение. Как представляется, проходить эту программу должен каждый новый сотрудник, и длится она должна не менее трех недель для любого сотрудника.

Первые три недели необходимо, чтобы новый сотрудник работал под тесным руководством куратора. Им может быть либо руководитель, либо тот, кого назначит директор. Наставник будет все показывать, рассказывать, направлять. После первых двух недель сотрудник, конечно не готов к полностью самостоятельной работе, в каждой смене должен быть куратор, который контролирует и следит за работой нового сотрудника.

В целом, данная процедура, с множеством ее этапов поможет руководителю подбирать персонал более тщательно, персонал такого уровня, который сможет внести в работу гостиницы новые идеи. Для введения данной процедуры в систему управления персоналом целесообразно принять на работу в гостиницу специалиста по кадрам. Это сделает процесс управления персоналом более эффективным, так как на данном этапе

обязанности, касающиеся персонала, возложены на администратора и директора гостиницы, помимо их основной деятельности.

Для поиска нужного специалиста можно воспользоваться известными сайтами по поиску сотрудников, такими как: <https://hh.ru/>, <http://www.superjob.ru/>. Возможен вариант размещения объявления по поиску сотрудника в газете «Моя реклама». Стоимость печати объявления в данной газете составляет от 40 до 50 слов – 450 рублей. Для выделения данного объявления из общей массы можно использовать рамку и выделенный шрифт, что предполагает доплату 100 рублей по каждому пункту. Итого получается, что поиск сотрудника при помощи интернета обходится бесплатно, соответственно, при помощи газеты – 650 рублей. Оклад работника по работе с кадрами в среднем составляет 20 тыс. руб. (Таблица 2.4)

Целью работы такого специалиста будет совершенствование работы персонала. Именно специалист по кадрам способен наладить процесс управления персоналом, усовершенствовать работу, что положительно скажется на работе всего штата сотрудников, а так же и на работе всей гостиницы. Ведь персонал сферы гостеприимства и является главным показателем работы гостиницы и создает общее впечатление у гостей.

Таблица 2.4

Расчет затрат по поиску и вводу специалиста по кадрам в структуру  
гостиницы

Статья	Расходы (за 1 календарный месяц)
Поиск специалиста по кадрам при помощи газеты «Моя реклама»	650 руб.
Поиск специалиста по кадрам через Интернет	-
Заработная плата специалиста по кадрам	20 000 руб.
Отчисления от заработной платы на социальные нужды (34%)	6 800 руб.
Итого:	27 450 руб.

Во-вторых, необходимо организовать систему обучения и повышения квалификации персонала. Это могут быть всевозможные тренинги, как внутри гостиницы, так и вне.

Существуют два основных метода повышения квалификации:

- обучение без отрыва от работы;
- обучение с отрывом от работы в специализированных профессиональных учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

В случае с персоналом гостиницы «Аврора» процесс обучения предлагается проводить без отрыва от работы, непосредственно в гостинице в конференц-зале.

Для высшего руководящего звена, а конкретно для директора гостиницы, администратора и заведующего гостевым хозяйством можно ввести курс: «Технологии эффективного менеджмента».

Курс состоит из девяти семинаров. Каждый семинар рассчитан на 4 часа, возможно продление до 5 часов. Для ведения курса предполагается использование высококвалифицированных специалистов школы менеджеров в г. Курске.

Программы, входящие в курс:

- «Лидерство»;
- «Совершенствование умения общаться»;
- «Разрешение проблем и конфликтных ситуаций»;
- «Организация и распределение трудового времени»;
- «Умение руководить»;
- «Основы коммуникаций»;
- «Мотивирование сотрудников и создание полноценной команды»;
- «Укомплектование штатов и составление графиков»;
- «Стимулирование и повышение производительности труда».

Для повышения квалификации высшего руководящего звена мною предлагается проведение семинаров в общем количестве 36 часов. Оплата за каждый час работы приглашенного преподавателя составляет 400 рублей.

Затраты на проведение курса повышения квалификации представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Затраты на курс «Технологии эффективного менеджмента»

Статья	Расходы
Заработная плата преподавателям (за 36 часов обучения)	14 400 руб.
Раздаточный материал (анкеты, тесты, методически указания)	4 000 руб.
Итого:	18 400 руб.

Помимо указанных разделов в программу курса рекомендуется включить тему: «Проведение ориентации и обучения». В ней рассказывается, как проводить ориентацию для нового сотрудника, как проводить рабочий инструктаж, при условии, если вводятся новшества, для тех сотрудников, которые уже работают. Для этого каждый семинар продляется на 1 час, то есть плюс 9 часов работы приглашенного преподавателя, что составляет 3 600 рублей. Итого, затраты на курс «Технологии эффективного менеджмента» составляют: 22 000 рублей.

Эффективность данного курса обуславливается тем, что персонал, получая новые навыки и умения, может сразу же реализовать их на практике, а следовательно улучшать качество работы гостиницы и персонала в целом. Именно за счет того, высшее руководящее звено будет повышать свой уровень знаний, и будет совершенствоваться процесс управления персоналом.

Так же, в систему управления персоналом гостиницы «Аврора» можно ввести тренинги, для повышения уровня качества обслуживания. Существует тренинг риторики и современной модели общения с клиентами в центре «Креатив» в г. Курске. Целью данного курса является обучение всего персонала правильной постановке речи, правильной формулировке мысли и как следствие грамотное общение с посетителями. Преподаватели данного центра высококвалифицированные и с успехом обучают персонал различных сфер сервиса. Данный курс включает 10 занятий по 2 часа. Стоимость одного занятия 3600 руб., рассчитанная на количество обучаемых не более 20 человек. Необходимо обучить персонал в количестве 37 человек (не считая прачек и уборщиц) то есть 2 потока обучающихся. Затраты на данный тренинг указаны в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Статья	Расходы (за полный курс обучения – 10 занятий)
Поток №1	36 000 руб.
Поток №2	36 000 руб.
Итого:	72 000 руб.

Эффективность данного тренинга заключается в том, что персонал после обучения будет способен грамотно выходить из конфликтных ситуаций, которые в сфере обслуживания возникают довольно часто. Поможет этот тренинг и так же для решения проблем, которые могут возникнуть в коллективе. Тренинг является продуктивным методом в управлении персоналом. Сотрудник научится говорить уверенно и убедительно, что является несомненным плюсом, в связи с тем, что клиентам всегда приятно слушать грамотного работника и от этого остается приятное впечатление о гостинице в целом.

Таблица 2.7

## Расчет стоимости предложенных рекомендаций

Статья	Расходы
Найм специалиста по кадрам	27 450 руб.
Курс «Технологии эффективного менеджмента»	18 400 руб.
Тренинг риторики и современной модели общения с клиентами	72 000 руб.
Итого:	117 850 руб.

Стоимость предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в гостинице составляет 117 850 рублей.

В заключении можно сказать, что эффективность финансовых вложений в образование и обучение подтверждена многочисленными исследованиями и расчетами. Опыт развитых стран показывает, что при продуктивность труда и доходы организации возрастают с увеличением затрат на общее и специальное образование для сотрудников.

## Заключение

Гостиничный бизнес уникален в том, что работники гостиницы – это часть гостиничного продукта. Персонал гостиниц должен уметь создавать на предприятии атмосферу гостеприимства, должен быть готовым доброжелательно выполнить просьбу проживающих и в отношении проживающих должен проявить терпение и сдержанность.

Для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений необходима профессиональная подготовка и обучение персонала.

Профессиональная подготовка представляет собой целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого – обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют целям предприятия. Целенаправленное профессиональное развитие персонала зависит от полноты, точности и актуальности существующей или получаемой информации.

Повышение квалификации – это постоянный процесс обновления знаний.

В связи с выделением гостиничного хозяйства в самостоятельную отрасль вырастает потребность в профессиональных работниках гостиниц. Гостиничный бизнес требует особых навыков и всесторонней профессиональной подготовки.

В целях удовлетворения потребностей современного потребителя гостиничных услуг большое значение придается повышению уровня работы с кадрами.

Целью выпускной квалификационной работы являлось исследование особенностей управления персоналом и разработка мероприятий по его совершенствованию. Для достижения данной цели были изучены теоретические основы и концепции управления персоналом, была рассмотрена организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия и система управления персоналом. При анализе деятельности

предприятия было выявлено, что гостиница обладает хорошими конкурентными преимуществами, гостиница является одной из лучших в г. Курске. Система управления персоналом в гостинице достаточно хорошо развита, но из-за отсутствия специалиста по кадрам вся ответственность по вопросам персонала возложена на директора и администратора. Так же, как элемент системы управления персоналом, отсутствует такой аспект, как повышение квалификации, тренинги по улучшению работы, обучение персонала. В кардинальных изменениях система не нуждается, но для повышения эффективности работы персонала и гостиницы необходимо учитывать эти недостающие изменения.

В целях совершенствования сложившейся системы управления персоналом, были предложены следующие мероприятия:

- повысить конкурсные требования к потенциальным работникам;
- практиковать многоуровневые собеседования при приеме на работу в гостиницу;
- найм специалиста по кадрам;
- организация повышения квалификации.

В заключение следует отметить, что внедрение предлагаемых мероприятий и рекомендаций позволит улучшить систему управления персоналом, что напрямую повлияет на результаты деятельности гостиницы, поможет повысить качество предоставляемых услуг и привлечь большее количество клиентов.

Повышение квалификации персонала, более строгий отбор нового персонала ведут к общему уровню увеличения знаний работников, удовлетворенности работников своей работой, что, в свою очередь, ведет к высокому уровню культуры и качества обслуживания гостей.

Привлекая гостей высоким качеством обслуживания и культурой обслуживания, увеличивается загрузка номерного фонда, и соответственно выручка от реализации услуг.



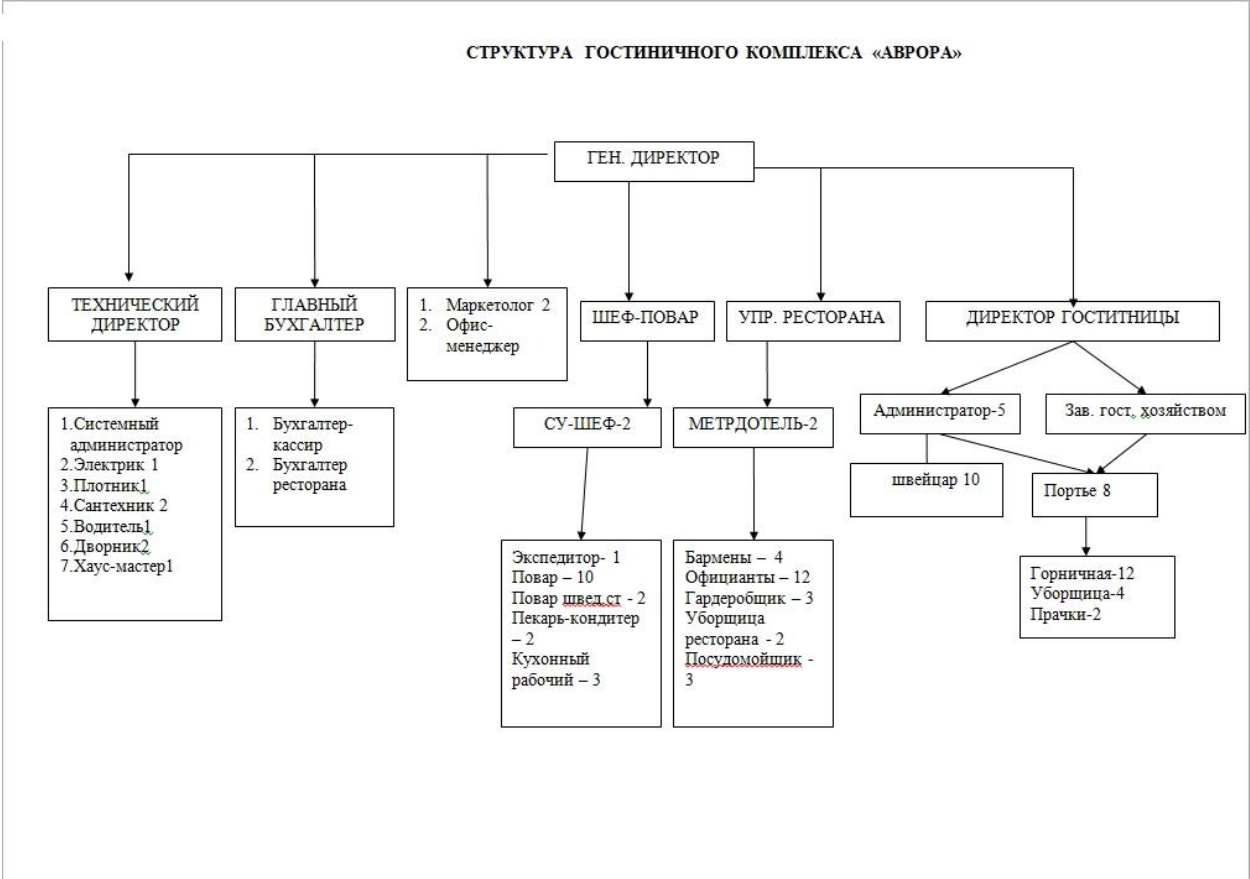
### Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая, третья и четвертая: по состоянию на 31 января. 2016 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М.: ПРОСПЕКТ, 2016. – 340 с. – (Правовая б-ка).
2. Аванесова, Г. А. Туризм, гостеприимство, сервис [Текст]: Словарь – справочник / Г. А. Аванесова., Под. ред. Л. П. Воронковой. - М.: Аспект Пресс, 2013. – 367 с.
3. Агамирова, Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе [Текст]: Практикум / Е. В. Агамирова – М.: Дашков и Ко, 2011. – 176 с.
4. Броймер, Основы управления в индустрии гостеприимства - Москва: «Аспект Пресс», 2012. – 155 с.
5. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст]: Учебное пособие / М. В. Виноградова – М.: Дашков и К, 2007. – 464 с.
6. Волошин Н. И. Правовое регулирование туристской деятельности [Текст]: учебник / Н. И. Волошин – М.: 2011. – 553 с.
7. Гостиница «Аврора» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://avrorakursk.ru/>
8. Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности [Текст]: учебное пособие / В. Г. Гуляев – М.: Нолидж, 2012- 116 с.
9. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А. П. Егоршин - Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 214 с.
10. Иванцевич Дж.М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. для вузов / А. А. Лобанов, Иванцевич Дж. М – М.: Дело, 2004. – 378 с.

11. Костаков В. Г. Труд: ресурсы и эффективность использования. [Текст]: материалы для студентов / В. Г. Костаков – М.: Политиздат, 2003. – 91 с.
12. Лэнд П. Э. Менеджмент - искусство управлять. [Текст]: учебное пособие / П. Э. Лэнд - М.: Инфра-М, 2004. – 180 с.
13. Плешин Ю. И. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие / Ю.И. Плешин – СПб.: Питер, 2001. - 316 с.
14. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. [Текст]: учеб. пособие / В. В. Травин – М.: Высшая школа, 2000. - 362 с
15. Рогачев, А. Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях [Текст]: / А. Ф. Рогачев – Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 5. – 45 с.
16. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма [Текст]: Учеб. пособие. / Н.И. Кабушкин – Мн.: БГЭУ, 2011. – 441 с.
17. Кусков А. С., Гостиничное дело [Текст]: учеб. пособие / А. С. Кусков – «Дашко и Ко» – 2009. – 225 с.
18. Дурович А. П., Копанев А. С. Маркетинг в туризме [Текст]: / А. С. Копанев, А. П. Дурович – Мн.: «Экономпресс», 2011. – 422 с.
19. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм [Текст]: учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Р. Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 443 с.
20. Медлик С., Инграм Х. [Электронный ресурс]: / Инграм Х., Медлик С. – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/122656>
21. Поляков В. Методы аттестации персонала [Текст]: / В. Поляков –Кадровый вестник, 2002. – 15 с.
22. Сосновый А. П. Методы и средства эффективной мотивации персонала [Текст] / А.П. Сосновый., Управление персоналом. – Москва.: 2008. – №3 – 28 с.
23. Спивак В. А. Организационное поведение и управление [Текст]: учеб. для вузов / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2010. –318 с.

24. Рыжикова, Т. Н. Анализ деятельности конкурентов [Текст]: учебное пособие / Т. Н. Рыжикова. – М. : Инфра – М, 2015. – 200 с.
25. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В. А. Дятлова, В. В. Травин - М.: Дело, 2001. – 144 с.
26. Тюрин, Д. В. Маркетинговые исследования [Текст] / Д. В. Тюрин. – М.: Юрайт, 2015. – 342 с.
27. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 463 с.
28. Федцов В. Г. Культура сервиса [Текст]: Учебно-практ. пособие / В. Г. Федцов – М.: 2000. – 90 с.
29. Филипповский, Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства [Текст] / Е. Е. Филипповский - М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
30. Чернышев А. В., Профессиональная переподготовка и повышение квалификации специалистов гостиничного комплекса. [Текст] / А. В. Чернышев – М.: Интел-универсал, 2013. – 115 с.

**Приложения**



## Приложение 2

**УТВЕРЖДАЮ**  
И.Ю. Андреева

**Гостиница «Аврора»**

**Функциональные обязанности и стандарты внешнего вида для администратора.**

Для *администраторов* устанавливается сменный режим работы.

работа дежурной смены – начало смены в 09.00 часов, окончание смены в 09.00 часов следующего дня. Продолжительность смены – 21 час, три перерыва в течение смены по одному часу; в ночное время предоставляется 1 час – льготный, оплачиваемый (согласно ст. 96 ТК РФ).

Время перерывов: с 12.00 до 13.00 часов; с 18.00 до 19.00 часов; с 03.00 до 05.00 часов (на рабочем месте)

1. Прибывает на рабочее место не позднее 8.45
2. Переодевается в униформу в бэк-офисе администратора.  
Униформа включает: Пиджак, брюки (юбка), блузка, галстук.
3. Не позднее 9.00 заступает на смену и начинает прием смены. Во время приема смены обязан:
  - получить сведения о загрузке гостиницы и состоянию номерного фонда на момент передачи смены:
    - число и категории свободных номеров;
    - число и категории занятых номеров;
    - число и категории номеров, планируемых под выезд;
    - число и категории номеров, планируемых под заезд;
    - число и категории номеров на свободное заселение;
  - принять от дежурного администратора обработанные и принятые заявки на бронирование номеров;
  - совместно просмотреть книгу получения заявок на бронирование и сделать подпись.
4. К 10:00 закончить прием смены.
5. После передачи смены в 10.00 принимает участие в рабочем совещании дежурного администратора, дежурного портье, заведующего гостиничным хозяйством и старшего администратора. Продолжительность совещания – не более 15 минут.

6. На время проведения совещания сменяющийся администратор остается до его завершения.
7. После передачи смены и рабочего совещания сверяет полученную информацию о состоянии номерного фонда с дежурным портье.

## РАБОТА С ЗАЯВКАМИ НА БРОНИРОВАНИЕ

1. В течение смены осуществляет максимальную загрузку гостиницы: оперативно обрабатывает все поступающие заявки на бронирование, как в устной, так и в письменной форме, регистрируя их в книге учета заявок установленного образца.
2. Осуществляет прием заявок на размещение с обязательным заполнением всех граф в книге приема заявок. При получении заявки присваивает заявке номер брони в программе.

Заявка должна содержать следующую информацию:

-для юридических лиц: название организации, контактное лицо, телефон, дата и предполагаемое время заезда, дата и предполагаемое время выезда, форма оплаты, число и категория номеров, ФИО гостей.

-для физических лиц: контактное лицо, телефон, дата и предполагаемое время заезда, дата и предполагаемое время выезда, форма оплаты, число и категория номеров, ФИО гостей.

Заявка по безналичному расчету может быть принята только в письменной форме.

3. Полученную заявку передает на подпись старшему администратору. Отвечает на заявку после резолюции старшего администратора. На письменную заявку посылает ответ по факсу, на заявку, направленную по электронной почте, отвечает по электронной почте, по устной заявке перезванивает и сообщает в устной форме. В случае невозможности в точности выполнить заявку предлагает заявителю альтернативный вариант размещения.
4. При незаезде в гостиницу по заявке на бронирование номеров в обозначенное время, администратор обязан связаться с заказчиком по указанным в книге приема заявок телефонам для уточнения времени прибытия гостей и исключения необоснованного простоя номеров.
5. В случае незаезда в гостиницу по заявке на бронирование номеров в течение 3-х часов с момента обозначенного заказчиком времени, номера отдает на свободное заселение, а прибывших по заявке гостей размещает в общем порядке в имеющихся на момент прибытия свободных номерах. Об этом порядке предупреждает заявителей при приеме заявок на размещение!

6. При получении заявки на бронь в первую очередь предлагает номера повышенной комфортности.
7. При получении заявки на бронирование обязан ответить на нее в течение часа.

## ПОРЯДОК ЗАСЕЛЕНИЯ ГОСТЕЙ

1. При заселении в номер гостей узнает статус гостя: бронь или свободное заселение.
2. Берет у клиента документы, удостоверяющие личность. Перечень документов удостоверяющих личность представлен в папке с правилами представления гостиничных услуг.
3. Заполняет анкету гостя и отдает ее на подпись гостю вместе с документом, удостоверяющим личность.
4. Затем вносит данные клиента в программу.
5. Выдает клиенту гостевую карту. На ней отмечает наличие и количество завтраков.
6. Предлагает гостю дополнительные услуги: автостоянка, дополнительный завтрак, депозитная ячейка, камера хранения багажа.
7. При желании клиента поставить автомобиль на стоянку выписывает пропуск установленного образца, принимает оплату.
8. Принимает оплату за номер от клиента. При оплате наличными или кредитной картой выбивает чек. Уточняет у гостя сразу отдать чек или при выезде. Если при выезде, то хранит чек в информационной ячейке номера.
9. Выдает клиенту ключ от номера.
10. Заселение в двух и более местный номер по одному документу, удостоверяющему личность, допускается.
11. Предлагает услугу подноса багажа, при необходимости вызывает охранника или камердинера, объясняет гостю, где находится номер.

## ПОРЯДОК ВЫСЕЛЕНИЯ

1. При выселении сообщает портье по телефону о выезде клиента из номера и о необходимости принять номер.
2. Проверяет состояние окончательных расчетов за номер: проживание, телефонные переговоры, Интернет мини-бар, дополнительные услуги. При необходимости выписывает дополнительные счета.
3. При получении звонка от портье, что номер принят, отдает отчетные документы, благодарит, приглашает приехать еще раз. Если есть факт порчи имущества, выписывается дополнительный счет на возмещение материального ущерба. Администратор берет штраф с клиента.
4. Если гость отказывается платить штраф или оплачивать номер, дежурный администратор немедленно вызывает старшего администратора и начальника службы безопасности.
5. Выписывает клиента из программы.

## ТЕЛЕФОННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ



1. При входящих звонках отвечает до третьего звонка телефона, снимает трубку, говорит: «Здравствуйте, гостиничный комплекс «Аврора», называет свое имя. В завершении разговора, благодарит за звонок.
2. Должен уметь соблюдать этику телефонных переговоров, предоставить полную информацию о гостиничном комплексе.

## ЕЖЕДНЕВНЫЕ ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАННОСТИ

1. В течение рабочего дня в любой момент должен располагать информацией о ГК:
  - число и категории свободных номеров;
  - число и категории занятых номеров;
  - число и категории номеров, планируемых под выезд;
  - число и категории номеров, планируемых под заезд;
  - число и категории номеров на свободное заселение;
2. В течение смены принимает заявки от гостей на побудку, составляет список и будит гостей в нужное время.
3. Получает информацию, корреспонденцию для гостей и доводит ее до адресата-звонит, передает лично.
4. Переключает телефонные звонки на гостиничные номера.
5. Предоставляет гостям информацию о культурно-массовой жизни города.
6. Выполняет все поручения руководства.
7. В отсутствие старшего администратора, если клиент хочет посмотреть номер, поручает показать портье показать клиенту номера.
8. Принимает и записывает пожелания гостей в книгу важной информации (доставка цветов, билетов в театры, на концерты и прочее).
9. Доносит до сменщика эту информацию, если заказ принят ночью.
10. Не препятствует проведению гостей в номер.
11. Вечером в 21:00 подает метрдотелю заявку на количество завтраков.
12. В 23:00 уточняет заявку на количество завтраков и сообщает уточненные данные метрдотелю.
13. К 24:00 должен быть готов к ночному аудиту.
14. К 9:00 должен быть готов к сдаче смены. Распечатывает все необходимые бухгалтерские и статистические отчеты.
15. Если сменщик не пришел, докладывает старшему администратору.
16. Находится на рабочем месте до тех пор, пока его не сменят.
17. Следит за чистотой рабочего места, униформы, внешнего вида.
18. За наличный расчет продает сувенирную продукцию, средства индивидуального пользования и сопутствующие товары.
19. При возникновении вопросов, с которыми не может разобраться сам, обращается к старшему администратору.

## Стандарт внешнего вида

- Прическа: волосы красиво уложены и убраны с лица (желательно наличие небольшого количества лака для волос), исключены длинные распущенные волосы. Когда волосы носят распущенными, они должны быть не длиннее нижнего края воротника блузки на спине.
- Костюм всегда отутюжен, юбка разумной длины, блузка застегнута на все пуговицы, воротник не должен стоять, длинные рукава должны быть застегнуты на запястьях, не закатаны и не подняты.
- Колготки или чулки телесного цвета.
- Туфли – закрытые, черные кожаные, каблук – 4-5 см.
- Руки ухожены, ногти средней длины, маникюр, цвет лака – нейтральный.
- Макияж неброский. Запах туалетной воды - легкий, не назойливый; ощущается на расстоянии 15-20 см.
  - Ювелирные украшения неброские и в малом количестве (тонкие цепочки из металла; кольцо из металла с небольшим камнем или без такового, простого дизайна – не более 1 кольца на руке; серьги сдержанного стиля).
  
- **ФОРМЕННАЯ ОДЕЖДА**

Обязательным условием работы в нашей гостинице является ношение в рабочее время полного комплекта униформы. Все сотрудники обязаны носить в рабочее время на левой стороне форменной одежды фирменный значок. В случае утери фирменного значка следует немедленно сообщить об этом своему руководителю. Не допускается ношение ни одного из предметов формы вне работы.

## **Функциональные обязанности и стандарты внешнего вида для горничных.**

**Конечный ценный продукт:** *Чисто убранные жилые и не жилые помещения гостиницы и прилегающей территории.*

Для **горничных** устанавливается режим работы по гибкому (скользящему графику):

работа первой смены – с 08.00 до 17.00 часов; перерыв с 12.00 до 12.50 часов.

работа второй смены – с 18.00 до 06.00. Продолжительность смены 11 часов.

**Перерыв с 00.00 до 01.00. Чередование смен через двое суток.**

12. Прибывает на рабочее место в соответствии с графиком.
13. Переодевается в униформу в комнате горничных.  
Униформа включает: форменное платье, передник, чулки, сабо.
14. Получает наряд от дежурного портье на уборку номеров, переданных по смене.
15. Обращается к заведующему гостиничным хозяйством. Получает у заведующего гостиничным хозяйством необходимое количество комплектов постельного белья в соответствии с нарядом.
16. Осуществляет уборку номера в соответствии с полученным нарядом. В зависимости от наряда производится один из 3-х видов уборки – выездная после выезда гостя из номера; генеральная – в каждом номере 1 раз в неделю; текущая - при проживании гостя в номере.

**Выездная уборка** производится после выезда гостя из номера и включает:

8. полная смена комплектов белья и полотенец;
9. заправка постели;
10. полная смена туалетных принадлежностей;
11. чистка ковролина;
12. протирка поверхностей: столов, шкафов, подоконников, тумбочек, стульев; телевизоров, зеркал, плинтусов, светильников, телефонов, мини-баров и (или холодильников), филенок и ручек дверей;
13. мойка и протирка пепельниц, стаканов, графина,
14. гигиеническая обработка санузлов с применением дезинфицирующих средств: протирается навесная полочка с зеркалом, полотенцесушитель, протирается плитка вокруг сантехприборов, моется пол.
15. вынос мусора;

## 16. уборка паутины (обметание потолков).

При уборке помещения должны проветриваться через форточки: в летние время при открытом окне, в зимнее при открытом окне в режиме форточки;

**Текущая уборка** проводится ежедневно, пока гость занимает данный номер, в отсутствие гостя или в его присутствии, но с его согласия. При входе клиента в номер горничная прекращает уборку и продолжает только с его разрешения.

Текущая уборка включает:

3. заправка кровати;
4. полная смена комплектов белья и полотенец каждый день;
5. чистка ковролина;
6. протирка поверхностей: столов, шкафов, подоконников, тумбочек, стульев; телевизоров, зеркал, плинтусов, светильников, телефонов, мини-баров и холодильников, филенок и ручек дверей;
7. мойка и протирка пепельниц, стаканов, графинов;
8. гигиеническая обработка санузлов с применением дезинфицирующих средств: протирается навесная полочка с зеркалом, полотенцесушитель, протирается плитка вокруг сантехприборов, моется пол.
9. вынос мусора;
10. пополнение запасов туалетной бумаги;
11. обметание потолков

При уборке помещения должны проветриваться через форточки: в летние время при открытом окне, в зимнее при открытом окне в режиме форточки;

**Вечерняя подготовка номера** (для ночной горничной) проводится в отсутствие гостя или в его присутствии, но с его согласия. При входе клиента в номер горничная прекращает уборку и продолжает только с его разрешения.

Подготовка номера ко сну включает::

12. расстилается кровать (отгибается угол покрывала и одеяла, поправляется подушка)
13. включается вечернее освещение, закрываются портьеры
14. на тумбочку рядом с кроватью кладется (на салфетке) конфета и карточка с пожеланиями.
15. в случае пользования полотенцами их заменяют.
16. выбрасывается мусор.

**Генеральная уборка** проводится минимум 1 раз в неделю в каждом номере. Генеральная уборка включает:

6. стирка либо химчистка портьер, покрывал. Горничная снимает портьеры и покрывала, отдает их в прачечную. После получения чистых портьер у зав. гостиничным хозяйством горничная вешает портьеры на место;
7. чистка мягкой мебели;
8. чистка ковровина;
9. протирка поверхностей: столов, шкафов, подоконников, тумбочек, стульев; телевизоров, телефонов, мини-баров и холодильников снаружи и изнутри при отключенном электричестве, зеркал, плинтусов, радиаторов, светильников, в том числе и потолочных, филенок и ручек дверей;
10. мойка и протирка пепельниц, стаканов, графинов,
11. гигиеническая обработка санузлов с применением дезинфицирующих средств;
12. вынос мусора;
13. обметание потолков;
14. мытье окон (весной - осенью);
15. застилка чистого комплекта постельного белья;
16. полная смена туалетных принадлежностей
17. полная смена комплекта полотенец.

При уборке помещения должны проветриваться через форточки: в летние время при открытом окне, в зимнее при открытом окне в режиме форточки;

После уборки каждого номера независимо от типа уборки горничная сдает номер портье.

17. В течение дня получает от портье наряды и выполняет их.
18. При обнаружении любых неполадок в номере горничная немедленно извещает портье.
19. Своевременно ставит в известность портье о необходимости заказать инвентарь и чистящие средства для тележки горничной
20. В случае обнаружения забытых вещей гостем немедленно извещает портье.
21. При обнаружении подозрительных предметов в помещении гостиницы, немедленно извещает портье.
22. По поручению портье разводит дезинфицирующий хлорный раствор.
23. Следит за чистотой, униформы и своим внешним видом.

### **Стандарты внешнего вида**

Волосы должны быть чистыми, аккуратно подстриженными, причесанными и убранными с лица. Цвет волос должен выглядеть натуральным. Прическа должна сохраняться в течение всей рабочей смены.

Ногти должны быть аккуратно подстриженными, чистыми и отполированными. Разрешается пользоваться лаком для ногтей умеренных тонов, предпочтительно пастельной гаммы, длинные ногти запрещены. В обязательном порядке предусматривается пользование дезодорантами и антиперспирантами, а при работах, связанных с физическими нагрузками, принятие душа. Средства личной гигиены должны применяться в меру и не раздражать запахами окружающих. Дыхание сотрудников должно быть всегда свежим; следует применять освежающие таблетки или драже, применение жевательной резинки недопустимо.

- Не следует пользоваться духами, одеколоном или дезодорантом с резким запахом. Использование парфюмерии должно быть умеренным, запах легкий, не назойливый, ощущается на расстоянии не более 15-20 см.

Макияж должен быть неярок. Не разрешается использование темных тонов помад и теней для век, а также ярких румян. Вечерние варианты макияжа не допускаются.

- Ношение сотрудниками украшений в рабочее время должно быть ограничено. Женщинам разрешается ношение тонкой цепочки на шее, часов или одного неброского тонкого браслета. На руках должно быть не более двух колец без крупных камней, в каждом ухе допускается по одной серьге. Серьги должны представлять собой комплект и быть недлинными и некрупными, сдержанного классического стиля.

### **ФОРМЕННАЯ ОДЕЖДА**

Обязательным условием работы в нашей гостинице является ношение в рабочее время полного комплекта униформы. Все сотрудники обязаны носить в рабочее время на левой стороне форменной одежды фирменный значок. В случае утери фирменного значка следует немедленно сообщить об этом своему руководителю. Не допускается ношение ни одного из предметов формы вне работы.

**УТВЕРЖДАЮ:**

**И.Ю. Андреева**

**Заведующий гостиничным хозяйством**

1. Прибывает на рабочее место не позднее 9.00.
2. Проверяет наличие персонала (горничные, портье, уборщицы, камердинеры, прачки) на рабочих местах, заполняет табель учета рабочего времени.
3. Получает от портье заявки на пополнение мини-баров и моющих средств, средств индивидуальной защиты, наборов для номеров (мыло, шампунь и пр.). Сразу выдает портье необходимое оборудование и материалы, если таковое имеется в запасе.
4. Проводит сверку с горничными остатков выданных чистых комплектов белья и сверку с прачкой количества сданных комплектов постельного белья в стирку.
5. К 10.00 должны быть готовы все заявки на пополнение запасов.
6. В 10.00 участвует в рабочем совещании с дежурным администратором, дежурным портье и старшим администратором. Продолжительность совещания – не более 15 минут. Получает задания от старшего администратора. Высказывает свои проблемы и запросы и совместно находит пути решения.
7. Отдает заявки на пополнение запасов мини-баров зав. складом.
8. Заявку на пополнение моющих средств отдает экспедитору-товароведу. Контролирует своевременное исполнение заявки.
9. Следит за сохранностью гостиничного имущества и полной комплектации номеров. Если гостиничное имущество испорчено гостем, и компенсация получена, выдает портье необходимое оборудование при наличии у портье чека, подтверждающего факт компенсации за испорченное имущество.
10. Следит за наличием дезинфицирующих средств (хлорный раствор)
11. Выдает комплекты постельного белья горничным.
12. Не менее одного раза в день проводит санитарно-гигиеническую проверку состояния ГК. В обязательном порядке проверяется состояние прилегающей территории ГК (подъезды, газоны, автостоянка). В случае необходимости немедленно вызывает техперсонал для устранения неполадок. При необходимости проводит проверку других помещений и территорий ГК.
13. Ведет журнал учета движения товарно-материальных ценностей.
14. В кладовой хранит запасы чистого постельного белья, скатертей, салфеток, чистяще-моющих средств, стаканов, пепельниц, комплектов средств гигиены для номеров.
15. Следит за полной комплектацией тележек горничных и сохранностью рабочего инвентаря. В случае обнаружения порчи инвентаря составляет акт о порче имущества и передает его старшему администратору.
16. Следит за сохранностью запасных ключей. Выдает их при необходимости. В случае потери, порче и т.д. составляет акт о факте и передает его дежурному администратору.
17. Окончание рабочего дня заведующего гостиничным хозяйством не ранее 18.00

**ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ**

1. Один раз в неделю по скользящему графику совместно со старшим администратором и дежурным портье проводит санитарно-гигиеническую проверку состояния ГК последующим составлением акта. Проверяются в обязательном порядке:
    - номерной фонд, по выборочному принципу, таким образом, чтобы на каждую дежурную горничную пришлось не менее 3 номеров – один номер с генеральной уборкой, один – с выездной уборкой, один с текущей.
- коридоры;
  - холл;
  - лифты;
  - лестницы;
  - крыльцо и входные группы

При необходимости проводит проверку других помещений и территорий ГК.

#### ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ОБЯЗАННОСТИ

1. Контролирует наличие медицинской книжки у вновь нанятых на работу сотрудников и подает список на прохождение медосмотра бухгалтеру-кадровику.
2. Один раз в 2 месяца проводит инвентаризацию материальных ценностей совместно с бухгалтером гостиницы. По итогам инвентаризации составляет акт (в случае обнаружения недостачи или излишка) или отчет о проведенной проверке.
3. Составляет перечни имущества, находящегося в номерах. Один экземпляр перечня хранится в номере, один – у портье, один у зав. гостиничных хозяйством, один у горничной.
4. Контролирует состояние постельного белья, скатертей, полотенец, покрывал, штор и пр. По окончании амортизационного срока совместно с бухгалтером гостиницы проводит списание имущества
5. Следит за сохранностью гостиничного имущества и полной комплектацией номеров. Если гостиничное имущество испорчено гостем, и компенсация получена, выдает портье необходимое мелкое (пепельницы, стаканы, графины и пр.) оборудование (в случае его наличия в запасе) при наличии у портье чека, подтверждающего факт компенсации за испорченное имущество. Если испорчено крупное имущество (шкаф, стол, стул, кресло, кровать, сантехника, стены, потолок, ковровин и пр.) совместно с техдиректором и портье составляет акт о порче имущества с указанием размера ущерба. Акт передает дежурному администратору для взятия штрафа с гостя, нанесшего ущерб. При подтверждении возмещения материального ущерба принимает совместно с техдиректором решение о ремонте имущества своими силами либо его замене.
6. Следит за вывозом мусора с территории ГК. Мусор должен вывозиться в соответствии с графиком, установленным договором с МУП «Спецавтобаза по уборке города». При накоплении излишков мусора доводит до сведения техдиректора, который принимает меры по их вывозу.
7. Все приобретаемое имущество ставит на баланс совместно с бухгалтером гостиницы и принимает на себя материальную ответственность.



8. Следит за исполнением договора службами дезинфекции, дератизации, дезинсекции. При необходимости вызывает службы вне графика, установленного договором.

#### ПОЛУГОДОВЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

1. Контролирует своевременность прохождения медосмотра персоналом гостиницы.
2. Каждые 6 месяцев (отсчет ведется с момента открытия гостиницы) подает список на прохождение планового медосмотра бухгалтеру-кадровику.

#### ЕЖЕГОДНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

1. Раз в год составляет график выхода на работу горничных и портье и графики отпусков горничных и портье

**Правительство Российской Федерации**  
**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОРГАН ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ**  
**В СФЕРЕ ТУРИЗМА**  
 Система классификации гостиниц и других средств размещения

**СЕРТИФИКАТ КАТЕГОРИИ**

С N0000172

Регистрационный номер 00401  
 Срок действия с 08 июля 2008 г. по 08 июля 2013 г.

  
**Гостиничный комплекс «Аврора»**  
**ООО «Аврора»**

СООТВЕТСТВУЕТ КАТЕГОРИИ ЧЕТЫРЕ ЗВЕЗДЫ  
 Адрес: 305007, г. Курск, ул. Сумская, д.9

На основании решения Аттестационной комиссии  
 от 08 июля 2008 г. № 003

\_\_\_\_\_  
*Подпись*

**Председатель Аттестационной комиссии**  
**Н.О. Шенгелия**  
*инициалы, фамилия*



Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Все использованные материалы из опубликованной научной литературы и  
других источников имеют ссылки на них.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ Г.

---

*(подпись)*

---

*(Ф.И.О.)*