

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ  
(НА ПРИМЕРЕ ИП «БРЕДИХИН И.Ю.»)**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 управление персоналом  
заочной формы обучения,  
группы 05001261  
Васильевой Марии Витальевны

Научный руководитель  
Старший преподаватель  
Дзюбенко Е.В.

БЕЛГОРОД 2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ.....	6
1.1.Нормативно – законодательная база, типы и классификация гостиниц.....	6
1.2.Требования, предъявляемые к рабочим местам персонала в гостиницах.....	12
1.3.Критерии эффективности функционирования рабочих мест в гостиницах.....	18
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА И РАБОЧИХ МЕСТ В ИП «БРЕДИХИН И.Ю.».....	23
2.1. Организационно-экономическая характеристика ИП «Бредихин И.Ю.».....	23
2.2. Анализ системы управления персоналом ИП «Бредихин И.Ю.».....	30
2.3. Оценка актуального состояния рабочих мест персонала в ИП «Бредихин И.Ю.».....	42
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОЧИХ МЕСТ В ИП «БРЕДИХИН И.Ю.».....	51
3.1. Рекомендации по совершенствованию рабочих мест в ИП «Бредихин И.Ю.».....	51
3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию рабочих мест.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** данной темы исследования заключается в современных условиях высокоразвитого производства, оснащенного сложной техникой, необходим правильный и рациональный подход к рабочим местам в организации. Грамотно и эргономично организованное рабочее место сможет обеспечить достойные условия труда, а правильное построение трудового процесса, избавит от лишних, порой неудобных движений и позволит сократить затраты времени, освоить и использовать новейшее оборудование, повысить качество выполняемой работы и услуг, а значит принести экономическую пользу организации.

Современные процессы, происходящие в экономике нашей страны, часто предъявляют к рабочим местам более высокие требования. Так, руководители должны разрабатывать и рекомендовать эффективную стратегию, которая ориентирована на рыночные и эффективные методы и критерии. Она должна обеспечивать постоянное обновление современной и востребованной продукции и услуг, создавать благоприятный микроклимат в коллективе.

Успешное развитие гостиничного бизнеса, на сегодняшний день, связано со значительным повышением продуктивности производственных ресурсов и ростом производительности труда.

Важной особенностью организации рабочих мест персонала является то, что оно позволяет достигать определенных экономических целей, при сохранении достигнутого в организации качества персонала. Решение вопросов совершенствования рабочих мест персонала, воздействует, в разной степени, как на принятие управленческих решений по другим вопросам практической деятельности организации, так и на принятие решений по ряду смежных вопросов, включая мотивацию к продуктивной работе, ожидания работников позитивного отношения к их работе, в особенности, молодого поколения, карьерные и социальные ожидания.

Необходимость исследования организации по совершенствованию рабочих мест персонала обусловлена неблагоприятным микроклиматом в коллективе и несоответствием международных стандартов предоставления услуг для клиентов.

Развитие рабочих мест персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности предприятия. Рабочее место, ведь оно как объект, в котором происходят трудовые отношения и процессы в организации. Они представляют собой: экономические, организационные, технологические, юридические, социальные, психологические. Именно рабочее место интегрирует и связывает в единое целое эти процессы и отношения.

**Степень научной разработанности.** Общетеоретические подходы по вопросам рабочих мест персонала представлены в работах Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, В.В. Волгина, Б.Н. Герасимова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, М.Х. Мескона.

**Объект исследования:** индивидуальный предприниматель «Бредихин И.Ю.».

**Предмет исследования:** рабочие места персонала в гостинице «Аврора»

**Цель** выпускной квалификационной работы: разработка мероприятий по совершенствованию рабочих мест персонала в ИП «Бредихин И.Ю.».

Для достижения цели выпускной квалификационной работы были поставлены следующие **задачи**:

1. изучить теоретические аспекты гостиничного бизнеса;
2. проанализировать и дать оценку современному состоянию рабочих мест персонала в ИП «Бредихин И.Ю.»;
3. разработать мероприятия по совершенствованию рабочих мест персонала в ИП «Бредихин И.Ю.»;
4. обосновать социально – экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию рабочих мест персонала.

**Практическая значимость** мероприятий по совершенствованию рабочих мест персонала в ИП «Бредихин И.Ю.» будет способствовать качественному предоставлению услуг клиентам в соответствии с международными стандартами предоставления услуг, гостиница будет полностью соответствовать категории 5\*, увеличится процент посещаемости гостиницы. Разработанные мероприятия рекомендованы для принятия в работе сферам гостиничного бизнеса и туризма.

**Информационной основой** в исследовании выпускной квалификационной работы послужили труды ученых в области совершенствования рабочих мест персонала в организации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации, годовые отчеты организации, внутренние нормативно-регламентирующие документы гостиничного комплекса «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.».

**Методы исследования**, используемые в выпускной квалификационной работе:

- 1) метод организации исследования – метод срезов, комплексный;
- 2) методы анализа и получения эмпирических данных: анализ документов, хронометраж;
- 3) методы обработки данных результатов исследования: количественный и качественный анализ.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

### 1.1 Нормативно–законодательная база, типы и классификация гостиниц

Гостиница предполагает коллективное размещения людей в помещении или месте, состоящем из определенного количества номеров, имеющих свое руководство, которое успешно предоставляющее набор услуг, таких как: заправку постелей и уборку номера, а также сгруппированная в классы в соответствие с предоставляемыми услугами [60, с. 7].

Согласно действующим в Российской Федерации нормативным документам по туризму и гостеприимству, классификация гостиниц вместимостью не менее десяти номеров и осуществляется по различным категориям. А категории соответствуют звездам, количество которых увеличивается с повышением уровня обслуживания.

С 1994 года в России разработано положение о классификации гостиниц и принята классификация по звездам в соответствии с ГОСТом 28681–90. В каждой категории гостиница должна отвечать определенному стандарту, по требованиям, указанным в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Требования к классификации гостиниц (ГОСТ 28681–90)

№ п/п	Наименование предъявляемого требования
1	квалификация персонала
2	уровень комфорта
3	здания/ сооружения
4	номера
5	инфраструктура
6	система жизнеобеспечения

Выполнение этих требований регламентируется аттестацией с последующим присвоением категории. Государственным комитетом Российской Федерации по стандартизации, метрологии и сертификации установлены требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов [5, с. 34].

Таблица 1.2

Применяемые государственные стандарты в туристско-экскурсионном обслуживании в России

№ п/п	Применение	Требования
1	Область применения	Устанавливает классификацию гостиниц (мотелей) различных организационно-правовых форм вместимостью не менее 10 номеров*
2	Нормативные ссылки	Основные положения. СНиП 2.08.02-89
		Общественные здания и сооружения. ВСН 62-91
		Проектирование среды жизнедеятельности с учетом потребностей инвалидов и маломобильных групп населения. СанПиН 42-123-5774-91
		Санитарные правила для предприятий общественного питания, включая кондитерские предприятия, вырабатывающие мягкое мороженое
		Правила технической эксплуатации гостиниц и их оборудования

Примечание:\* Классификация не распространяется на дома и помещения, сдаваемые в наем для проживания. Стандарт пригоден для применения в целях сертификации гостиниц (мотелей)

В соответствии с вышеуказанными государственными стандартами используют следующие термины:

– «Гостиница», предполагает предприятие, которое предназначено для временного проживания населения.

– «Мотель», предполагает мини-гостиничный комплекс, который расположен недалеко от автомобильной дороги.

Существуют определенные требования к категориям;

– материально-техническое обеспечение;

– номенклатура и качество предоставляемых услуг гостиницами;

– уровень обслуживания клиентов гостиницы.

Категории обозначают символом \* (звездочка). Количество звезд увеличивается в соответствии с повышением уровня качества обслуживания. Гостиницы классифицируют по пяти категориям, мотели – по четырем. Высшую категорию гостиницы обозначают \*\*\*\*\*, низшую\*, высшую категорию мотеля \*\*\*\*\*, низшую\*.

Перечень требований классификации составлен с учетом СНиП2.08.02-89, СанПиН 42-123-5774-91. Классификация гостиниц, мотелей содержит минимальные требования для отнесения к определенной категории.

Гостиница любой категории должна иметь:

- удобные подъездные пути с необходимыми дорожными знаками;
- благоустроенную территорию;
- площадку с твердым покрытием для парковки;
- вывеску с названием гостиницы, с указанием его категории, и ресторана;
- гостиница, при условии, имеющем собственное отдельное здание, должна иметь отдельный вход.

Что касается архитектурно-планировочных и строительных моментов для гостиницы необходимо применять СНиП 2.08.02-89. Также гостиничный комплекс должен размещаться в благоприятных экологических условиях. При проживании в гостинице должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья гостей и сохранность их имущества. В здании гостиницы должны быть аварийные выходы, лестницы, а к ним хорошо заметные информационные указатели для чрезвычайных ситуаций.

Гостиница должна быть оборудована системами противопожарной защиты, оповещения и средствами защиты от пожара, предусмотренными Правилами пожарной безопасности для жилых домов, гостиниц.

В гостинице должны соблюдаться санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно-эпидемиологического надзора в части чистоты помещений, состояния сантехнического оборудования, удаления отходов и эффективной защиты от насекомых и грызунов.



Все электрическое, газовое, водопроводное и канализационное оборудование должно быть установлено и эксплуатироваться в соответствии с Правилами технической эксплуатации гостиниц и их оборудования:

- оснащение инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими: горячее и холодное водоснабжение (круглосуточно);
- в удаленных местах необходимо иметь емкость для минимального запаса воды не менее чем на сутки;
- отопление, поддерживающее температуру не ниже  $18,5\text{ C}^0$ . В жилых и общественных помещениях;
- вентиляцию, обеспечивающую нормальную циркуляцию воздуха и исключающую проникновение посторонних запахов в номера и общественные помещения;
- радиовещание и телевидение подведено в номера;
- освещение в номерах должно быть естественное;
- при наличии искусственного освещения освещенность должна быть:
  - а) при лампах накаливания (100 лк);
  - б) при люминесцентных лампах (200 лк) [6, С. 884–886].

При проектировании новых и реконструировании старых гостиниц или мотелей необходимо предусматривать условия для приема и обслуживания инвалидов, использующих кресла на колесах, в соответствии с требованиями ВСН 62-91.

Существуют различные типы гостиниц, в соответствии со стандартами в мировой практике, рассмотрим их в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Типы гостиниц

№ п/п	Тип гостиниц (отелей, гостиниц, мотелей)	Характеристика
1	Фешенебельные	Объединяет в себе самую «верхушку» отелей всего мира, насчитывающую не более 50 объектов. Такие отели находятся в крупнейших столицах мира в абсолютном центре города представлены пятизвездочными (Luxure Hotels

2	Полносервисные	С коммерческой направленностью деятельности, они ориентированы на индивидуальных высокодоходных туристов. Обычно гостиницы располагаются в центре крупных городов в близости к крупным деловым центрам. Инфраструктура таких гостиниц включает рестораны, бары, конференц-залы, залы для проведения переговоров, фитнес-центр и бассейн, магазин с предметами первой необходимости и сувенирной продукцией
3	Полносервисные сокращенного типа	Четырехзвездочные отели с наличием предприятий питания (Midscale Hotel with F&B). Четырехзвездочные отели с предприятиями питания являются самым распространенным типом средств размещения во всех странах мира
4	Сокращенного сервиса	Услуги в сочетании с качеством. Отели сокращенного сервиса можно разделить на три подгруппы: четырехзвездочные отели сокращенного сервиса, экономичные трехзвездочные с завтраком и бюджетные. Бюджетные гостиницы предлагают чистые, довольно просторные комнаты без излишеств полносервисных отелей
5	апартаментные	длительного проживания (Extended-Stay Hotels) Такие отели предназначены для длительного проживания. Такой формой принято пользоваться в экономически развитых странах
6	мотели на автодорогах	основном представлены модульными одноэтажными или двухэтажными комплексами, расположенными за городской чертой. Это малые или средние от 30 до 100 мест
7	бутик-отели	располагаются в исторических местах и зданиях, при этом они имеют малое количество номеров. Поскольку высокая ценовая политика таких отелей, поэтому клиентами в основном являются состоятельные люди
8	отели СПА	предлагают своим клиентам огромный выбор различных оздоровительных программ и действий

Далее рассмотрим классификацию гостиниц, которую можно подразделить:

1. средства размещения:

- гостиницы или мотели более 50 номеров;
- гостиницы или мотели менее 50 номеров;

2. категории:

- пять звезд;
- четыре звезды;
- три звезды;
- две звезды;
- одна звезда.

Численность персонала должна быть такой, чтобы обеспечить эффективное и непрерывное обслуживание клиентов. При этом существуют следующие рекомендации по количеству работников на десять гостиничных номеров [60, с. 8].

- отели «пять звезд» – не менее двадцати человек;
- отели «четыре звезды» – не менее двенадцати человек;
- отели «три звезды» – не менее восьми человек;
- отели «две звезды» – не менее шести человек.

### 3. По вместимости номерного фонда:

- малые (до 150 номеров)
- средние (от 150 до 299 номеров)
- большие (от 300 до 600 номеров)
- мегаотели (более 600 номеров).

Минимальная вместимость гостиниц зависит от региональных условий и стандартов, так, например, в России составляет десять номеров, в Италии составляет семь номеров.

### 4. По функциональному назначению:

- мотели, отели с казино, бутик-отели;
- бизнес-отели, курортные отели, конгресс-отели, кемпинги;
- отели спа и летние лагеря.

### 5. По продолжительности работы:

- работающие круглогодично;
- работающие два сезона;
- односезонные.

### 6. По продолжительности пребывания:

- для длительного пребывания клиентов;
- для кратковременного пребывания клиентов.

7. По уровню цен:

- бюджетные;
- экономичные;
- средние;
- первоклассные;
- фешенебельные.

Вывод.

Положения о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения устанавливают организационную структуру системы классификации и ее участников, порядок проведения работ по классификации, формы документов, установленных для аттестации, порядок рассмотрения апелляций, определяют перечень средств размещения, а также минимальные требования к средствам размещения различных категорий, включая здания, территории, техническое оборудование, номерной фонд, техническое оснащение, санитарные объекты общего пользования, общественные помещения, помещения для предоставления услуг питания. Особое внимание уделено требованиям к услугам, предоставляемым в гостинице, услугам питания, а также требованиям к персоналу.

## **1.2. Требования, предъявляемые к рабочим местам персонала в гостиницах**

Требования к рабочему месту службы приема, размещения и выписки. Работа администратора преимущественно проходит за стойкой, так как наиболее распространенная и традиционная, она очень ответственна и важна.

Стойка – своего рода лицо отеля и, значит, должна выглядеть безупречно. Работа за стойкой ресепшн очень мобильна, служащий находится в постоянном общении с клиентами и коллегами, ведет переговоры по телефону.

Традиционное и привычное место стойки – слева от входа в холл, однако она может располагаться и справа, и непосредственно напротив входа.

Основные правила:

- стойка располагается при входе в гостиницу для удобства клиентов;
- для стойки желательно местоположение относительно главного входа в гостиницу и лифтом [4].

Служба приема и размещения состоит из двух групп, представленных на рисунке 1.1.

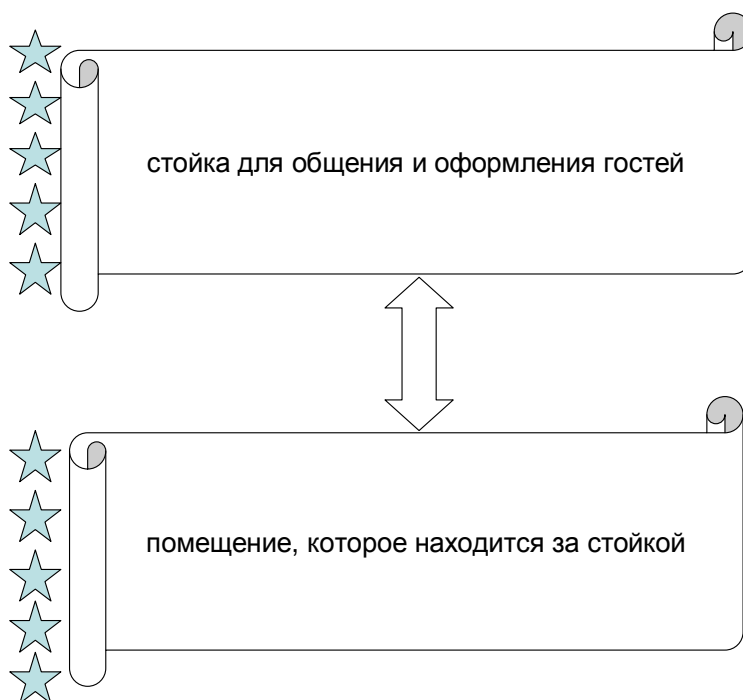


Рис. 1.1. Служба приема и размещения

Технические средства организации процесса приема, размещения и выписки включают рабочие инструменты [9, с. 53].

Рассмотри рабочие инструменты служащих в гостинице:

- необходим для работы компьютер;
- обязательно нужно иметь лазерный принтер для печатания счетов;
- на стойке нужно держать авторизационную машину для расчета по кредитным карточкам;
- наличие терминалов для кодирования ключей;
- иметь необходимо цифровую многоканальную телефонную станцию, для перевода звонков внутри гостиницы;
- также нужен факс для отправки и приема счетов и писем;
- для копирования документов нужен ксерокс;
- необходим детектор для просмотра денег, чтобы сразу решить конфликтную ситуацию;
- калькулятор для уточнения сумм
- информационно-ключевой щит для защиты информации;
- нужно правильно вести и хранить документацию;
- на стойке должны быть канцелярские товары;
- также на журнальных столиках нужно разложить информационные проспекты.

Для службы уборки гостиничного комплекса необходимы в номерах горничные. Их основные обязанности в уборке и содержании в чистоте жилых номеров гостиницы, это чистка и мытье санузлов. Они меняют в зависимости от категории гостиницы постельное белье, принадлежности гигиены и ухода за телом. У них имеется распорядок рабочего дня, отведено время на обед и отдых. Принимают от проживающих клиентов заказы на бытовые услуги, и обеспечивают их своевременное выполнение. Соблюдают этические нормы общения с проживающими в гостинице клиентами.

Уборка как составная и главная обязанность включает мытье полов, окон. Для этого в наличие имеются пылесосы, ведра со швабрами с отжимом

и различные виды щеток для снятия пыли. Уборка производится с помощью специальных химических составов для чистки и дезинфекции, полироли для мебели, шампуни для ковров, двуокиси углерода для замораживания и удаления жевательной резинки, пестицидов для борьбы с насекомыми. Следует учитывать, что некоторые вещества при неумелом обращении и при их смешивании выделяют газы или хлор, которые очень опасны для жизнедеятельности людей. Их хранение находится в определенном закрытом помещении.

Помимо уборки номеров на хозяйственную службу возложена уборка холлов, коридоров, помещений ресторанов. Эту работу выполняет специальный персонал с использованием более «тяжелой» и мощной техники, чем та, которая предназначена для уборки номеров. Существует два стандарта чистоты для общественных помещений гостиницы:

1. нормальный, когда делается ежедневная влажная уборка;
2. престижный, когда мытье происходит через два дня.

Для уборки помещений важно ориентироваться на поддержание привлекательного имиджа гостиницы. А также чистота номеров и гостиницы сохранит здоровье клиента, а забота о мебели, коврах и других предметах оснащения гостиницы продлевает срок их службы.

Существуют специальные правила безопасности для горничных в гостинице [3].

Таблица 1.4

## Правила безопасности на рабочем месте горничных

№ п/п	Наименование требований к правилам безопасности на рабочем месте
1	не открывать двери номера гостям, забывшим ключ в номере, или рабочим
2	всегда держать ключи от номеров при себе, не оставлять их на рабочей тележке
3	при уборке номера дверь в него должна быть открыта
4	должна докладывать о подозрительных клиентах

В хозяйственную службу также входят прачечная и бюро забытых вещей. Перед сдачей белья в прачечную и по получении его оттуда оно пересчитывается.

В крупных отелях белье делится на три категории в зависимости от стоимости номеров.

Забытые в номерах вещи клиентов хранятся в течение трех месяцев.

Всех сотрудников отеля с точки зрения квалификационных требований можно разделить на три большие группы руководящий состав (администрация отеля, начальники отделов, супервайзеры) персонал, работающий с гостями (официанты, горничные, швейцары, портье) поддерживающие отделы (инженеры, техники, складские рабочие, стюарды). Компетентность персонала этих групп имеет огромное значение для управления качеством. Менеджмент отеля должен заботиться о том, чтобы у персонала была необходимая квалификация, а также знания и навыки для выполнения своей работы наилучшим образом [3].

Состав и площади подсобных помещений в гостиницах следует предусматривать в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Состав и площади подсобных помещений

Наименование помещений	Вместимость (человек)							
	50	100	200	300	400	500	600	800
Помещение дежурного обслуживающего персонала	20	30	60	80	100	140	180	220
Центральная бельевая	16	20	24	28	32	38	44	50
Склады мебели и инвентаря	15	20	25	30	35	40	45	50



В составе помещений дежурного обслуживающего персонала должны быть предусмотрены: комната со шкафами для чистого белья, кладовая для грязного белья, комната для утюжки одежды, комната для чистки одежды и обуви, кладовая для уборочного инвентаря и место для установки кипятильника.

Помещения дежурного обслуживающего персонала должны быть предусмотрены в каждом этаже из расчета обслуживания каждой группой помещений до 100 гостиничных мест. При количестве гостиничных мест в этаже менее 50 допускается устройство этих помещений через этаж.

Вывод.

Персонал гостиницы – лицо любого отеля. Люди, которые работают в гостинице, формируют отношение к ней у клиента не меньше, чем интерьер или меню. В числе самых распространенных должностей, представленных в гостиницах: администратор, горничная, техник, метрдотель, повар, официант, охранник, менеджер отеля. Служба приема гостей ведет систему учёта преимущественно в электронном виде, если законодательством или соглашением сторон, вовлечённых в учётные отношения, установлена возможность полагаться исключительно на данные, находящиеся в электронной форме.

Службу уборки гостиничного фонда в основном составляют горничные. Их основные обязанности в уборке и содержании в чистоте жилых номеров гостиницы, санузлы и другие, закрепленные за ней помещения. Они осуществляют смену постельного белья и полотенец в сроки, предусмотренные стандартами обслуживания и внутреннего распорядка в гостинице, убирает постели. Помимо уборки номеров на хозяйственную службу возложена уборка холлов, коридоров, помещений ресторанов.

Для обслуживающего персонала должны быть предусмотрены комнаты отдыха. Поскольку количество персонала горничных меньше 50 человек, то площадь помещения для отдыха может быть менее 20 кв. метров.

### 1.3. Критерии эффективности функционирования рабочих мест в гостиницах

Эффективность функционирования любой гостиницы тесно связана с уровнем обслуживания в гостиничном комплексе. Уровень обслуживания в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности персонала, его способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Повышение уровня обслуживания до международных стандартов – это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей.

Поэтому для того, чтобы преуспевать в гостиничном бизнесе, успешно конкурировать с производителями гостиничных услуг, соответствовать ожиданиям потребителей этих услуг гостиничному предприятию необходимо следовать мировым стандартам обслуживания [6, с. 887].

В мировой практике приняты международные стандарты обслуживания гостиниц. Основные параметры с их описанием приведены в таблице 1.6.

Таблица 1.6  
Параметры международного стандарта обслуживания в гостиницах

№ п/п	Параметр	Описание параметра
1	Быстрота обслуживания	служащие гостиницы должны быть всегда готовы предложить помощь гостям, требованиями посетителей надо заниматься немедленно, не отсылая их в другой отдел или к другому человеку
2	Точность исполнения заказа	гостям следует предлагать точную и полную информацию, исполнять каждую просьбу до окончательного удовлетворения
3	Превосходнейшее желание гостя	необходимо предугадывать потребности посетителей и предлагать им помощь прежде, чем они попросят, служащие должны быть знакомы с особыми пожеланиями гостей, чтобы автоматически ускорить их выполнение
4	Дружелюбие и вежливость	с любым посетителем, находящимся от вас в радиусе 2 м, надо первым начинать беседу, всегда, когда

		возможно, используйте титулы перед фамилией гостя
--	--	---

5	Внимательность	дайте гостю понять, что он замечен, даже если вы заняты, следует быть предельно внимательным
6	Форма одежды	требуется полная форма чистая, выглаженная и в хорошем состоянии, группам сотрудников, работающим вместе, необходимо носить одинаковую форму, все сотрудники должны носить именной значок, который крепится слева; значок должен быть высокого качества и хорошо читается, пиджаки и рубашки следует носить застегнутыми на все пуговицы
7	Прическа и гигиена сотрудников	волосы у мужчин: чистые, аккуратные, убранные с лица, не касаются воротника рубашки сзади и с боков, волосы у женщин: не длиннее нижнего края воротника, в противном случае они собираются в пучок или аккуратно завязываются сзади, сотрудники, имеющие дело с едой, напитками или с техникой, должны носить защитный головной убор
8	Конфиденциальность информации	соблюдается конфиденциальность любой информации, связанной с гостем, включая номера комнат, сроки проживания, личную информацию
9	Знание работы	любому сотруднику необходимо знать отель, помещения, часы работы и общую информацию
10	Терпение	жалобы и комментарии надо выслушивать вежливо, внимательно и передавать руководству для принятия соответствующих мер, никогда не следует спорить с гостем и демонстрировать оборонительную позицию
11	Ответственность	при поддержании порядка в отеле, в случае жалобы гостя нельзя обвинять другие отделы или лица, брать ответственность за решение проблемы следует на себя

Гостиница призвана создать комфортабельные условия для ночевки гостя и предоставить ему комплекс услуг, важнейшими из которых являются услуги размещения и питания. Но без качественного обслуживания невозможно удовлетворить клиента. Гостеприимство является одной из составляющих качественного обслуживания. Результаты гостеприимства проявляются в увеличении числа постоянных клиентов, расширении всеобщего признания, укреплении благоприятных отношений в коллективе и общего духа товарищества, который позволяет выстоять в трудные периоды. Услуги, предоставляемые в гостиницах подразделяются на основные и дополнительные. Они могут быть платными и бесплатными. Внешний вид персонала создает для гостя первое впечатление о гостинице, поэтому все

сотрудники гостиничного предприятия должны позаботиться о том, чтобы выглядеть нарядными, ухоженными и опрятными. Работники гостиничной индустрии должны владеть основами профессиональной этики, правилами международных этических норм, обеспечивать высокую организованность труда и дисциплины. Персонал должен уметь создавать на предприятии атмосферу гостеприимства, должен быть готовым доброжелательно выполнить просьбу проживающего и проявлять в отношении гостей терпение и сдержанность.

Рассмотрим общие требования ко всему персоналу в гостинице на рисунке 1.1.

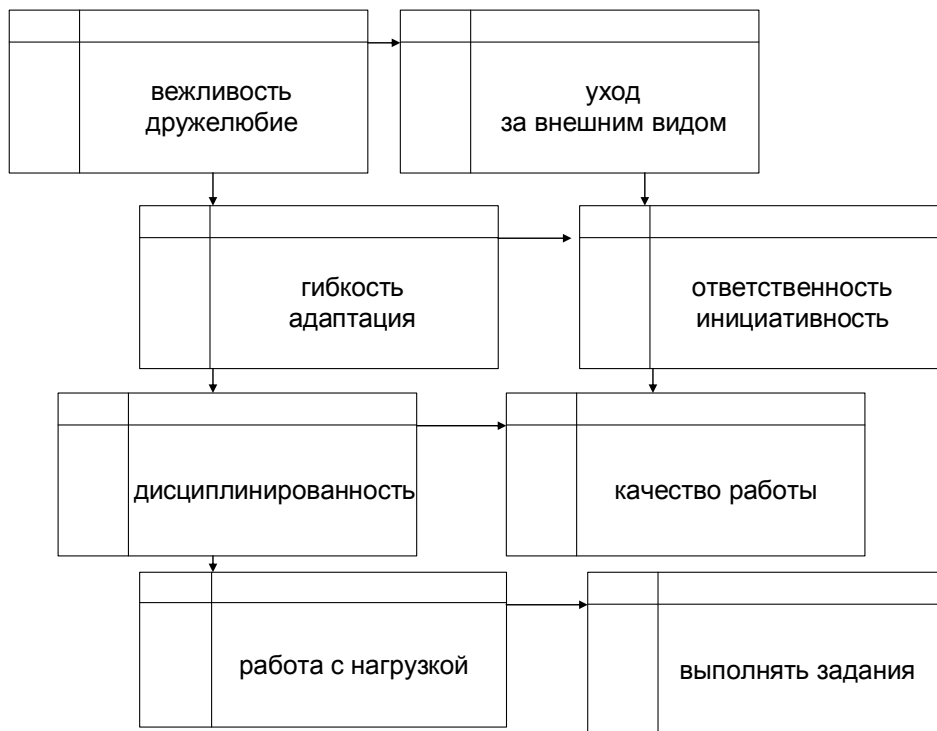


Рис. 1.1. Требования к персоналу в гостинице

Результатом деятельности гостиницы является создание соответствующих условий для временного проживания в ней и предоставление проживающим комплекса платных и бесплатных дополнительных услуг.

Для анализа использования номерного фонда рассчитывают коэффициент использования максимальной пропускной способности, или

коэффициент вместимости гостиницы ( $K_v$ ), как отношение пропускной способности гостиницы к максимальной пропускной способности [58, с. 109].

$$K_v = \text{ПС} / \text{МПС}, \quad (1.1)$$

где: ПС – пропускная способность гостиницы;

МПС – максимальная пропускная способность.

Среднее время проживания ( $V_{\text{ПРср}}$ ) одного гостя является важным показателем эксплуатационной программы. Оно определяется:

$$V_{\text{ПРср}} = \text{Ч}_{\text{о.м-д}} : \text{ЧГ}, \quad (1.2)$$

где:  $\text{Ч}_{\text{о.м-д}}$  - число оплаченных место-дней;

ЧГ - число гостей.

Так же рассчитываются такие показатели, как средняя выручка с одного гостиничного места, средняя выручка с одного гостя, средняя стоимость гостиничного места [58, с. 114]. Средняя стоимость гостиничного места ( $\text{СМ}_{\text{ср}}$ ) рассчитывается следующим образом:

$$\text{СМ}_{\text{ср}} = V : (\text{ЧГ} \times V_{\text{ПРср}}), \quad (1.3)$$

где: V – выручка гостиницы (объем реализованных услуг);

$V_{\text{ПРср}}$  – среднее время проживания одного гостя.

Вывод.

Сотрудники гостиниц должны владеть основами профессиональной этики, правилами международных этических норм, обеспечивать высокую организованность труда и дисциплины. Однако овладение социальными нормами не свидетельствует о высокой культуре обслуживания. Только глубокое понимание ситуации, умение самостоятельно выработать

правила общения с клиентами, понимать себя и других - вот суть культуры человеческих отношений и высший тип моральной регуляции поведения, чем, несомненно, должен владеть обслуживающий персонал гостиничных предприятий.

Эффективность функционирования любой гостиницы тесно связана с уровнем обслуживания в гостиничном предприятии. Уровень обслуживания в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности персонала, его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы.

## ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА И РАБОЧИХ МЕСТ В ИП «БРЕДИХИН И.Ю.»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ИП «Бредихин И.Ю.»

Индивидуальный предприниматель Бредихин Игорь Юрьевич, адрес осуществления предпринимательской деятельности: г. Белгород, ул. Преображенская, 86, действующий на основании свидетельства о государственной регистрации в РФ ОГРНИП 306710515200042, ИНН 710501808845.

Осуществляется деятельность ИП «Бредихин И.Ю.» в гостиничном комплексе «Аврора» города Белгорода. Основным адресом юридическим и фактическим его размещением является: 308009, город Белгород, улица Преображенская, дом 86. Телефон: +7 (4722) 23-05-55, e-mail: [avrora@avrorabelgorod.ru](mailto:avrora@avrorabelgorod.ru)

Целью гостиничного комплекса «Аврора» является поддержание высокого уровня обслуживания гостей гостиницы.

Основными задачами деятельности гостиничного комплекса «Аврора» являются:

- удовлетворение потребности гостей гостиничного комплекса;
- соответствие предоставляемых услуг международным стандартам;
- безопасные и надежные условия для проживания гостей гостиницы.

Гостиничный комплекс «Аврора» входит в группу компаний «Аврора», которая существует более десяти лет. Возглавляет группу компаний «Аврора» – Бредихин Игорь Юрьевич. Она состоит из четырех департаментов, при этом каждый из них занимается и развивает отдельное направление.



В Центрально-Черноземном регионе также работает гостиница пять звезд в городе Курск. Но она меньше по количеству мест на 20% (24 места), чем в Белгороде.

На протяжении десяти лет стабильное позитивное развитие является основным критерием для группы компаний «Аврора».

Структура группы компаний «Аврора» представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Структура группы компаний «Аврора»

В структуру группы компаний «Аврора» входят:

–департамент девелопмента строит и реконструирует привлекательные, удобные и комфортные жилые объекты гостиничной и коммерческой недвижимости.

–гостиничный департамент развивает сеть собственных четырехзвездочных и пятизвездочных гостиниц;

– департамент коммерческой недвижимости ставит перед собой задачу помощи начинающему бизнесу, предоставляя в аренду собственную коммерческую недвижимость.

–департамент благотворительных программ участвует в благотворительных программах и оказывает помощь детям.

Гостиничный комплекс «Аврора» в Белгороде распахнул свои двери для посетителей в мае 2014 года. Ему присвоен уровень – пять звезд, в соответствии с международной системой сертификации. Это ультрасовременный гостиничный комплекс с развитой инфраструктурой. Она несколько раз за короткий период занимала первые места по чистоте и благоустроенности комплекса среди городов России.

В 2016 году группа компаний «Аврора» по версии премии «Тульский Бизнес – 2016» победила в номинации «Строительная компания года».

За период 2016 года штат персонала в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» в городе Белгород составляет 49 человек.

Рассмотрим показатели размера производства в гостиничном комплексе «Аврора» в ИП «Бредихин И.Ю.» в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Финансовые показатели производства гостиничного комплекса «Аврора» в ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г в % к 2014 г.
1	2	3	4	5	6
1	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	131 425	116 240	102 392	77,9
2	Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	15 987	30 258	32 425	в 2,0 раза
3	Среднегодовая численность работников, чел.	21	38	49	в 2,3 раза

В представленной таблице показателей размера производства гостиничного комплекса ИП «Бредихин И.Ю.» выявлено увеличения стоимости товарной продукции в 2016 году в 2 раза к 2014 году. Высокий рост товарной продукции обусловлен расширением производства и предоставления услуг гостиничным комплексом в городе Белгороде, в

который вошли ресторан и суши-бар, гостиница на 119 мест. Что повлияло на рост численности персонала в 2016 году (среднесписочная численность 49 сотрудников, на 28 сотрудников больше, чем в 2014 году).

Стоимость основных фондов, наоборот, к 2016 году снизилась, за счет амортизации на 22,1% к 2014 году. В него вошли: здание гостиницы, машины, производственное оборудование, транспортные средства, инвентарь.

Для анализа финансового состояния гостиничного комплекса «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» рассмотрим таблицу 2.2.

Таблица 2.2

Показатели финансового результата гостиничного комплекса «Аврора»  
ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	2016 г в % к 2014 г.
1	Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	9 305	18 673	34 136	в 3,7 раза
2	Себестоимость предоставляемых услуг, тыс. руб.	5 459	11 665	15 984	в 2,9 раза
3	Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, тыс. руб.	6 231	9 538	17 068	в 2,7 раза
4	Прибыль (убыток) от реализации услуг, тыс. руб.	2 074	6 135	9 241	в 4,5 раза

Анализируя финансовые показатели гостиничного комплекса «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» важно отметить, что значительный рост выручки и прибыли вызван расширением комплекса и предоставляемых услуг. Выручка выросла в 2 раза в 2015 году, в 3,7 раза в 2016 году по отношению к 2014 году. Прибыль в 2015 году составила 6 135 тыс. рублей, что в 2,9 раза выше 2014 года. В 2016 году к 2015 году данный показатель увеличен в 1,5 раза. Рекламная и новизна гостиничного комплекса, изысканная кухня ресторана создали прецедент для активного его посещения клиентами.

Расходы на нужды гостиничного комплекса наиболее высокими были в 2014 году (67% от выручки данного года), а в 2015 году (51,1% от выручки данного года), в 2016 году (50% от выручки данного года). Такое снижение по отношению к выручке произошло из-за расходов на основные общехозяйственные нужды, при открытии гостиницы и ресторана. Себестоимость предоставляемых услуг растет от 2014 к 2016 году в 2,9 раза в связи с инфляционными и кризисными процессами, происходившими в экономике страны.

Рассчитаем специализацию предоставления услуг в гостиничном комплексе. Она определяется удельным весом стоимости предоставляемых услуг по видам и стоимости услуг (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Структура предоставляемых услуг гостиничного комплекса «Аврора»  
ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование услуг	2014 г.		2015 г.		2016 г.		В среднем за 2014-2016 гг.	
		млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1.	Бронирование и проживание в номерах	5,6	60,2	11,2	62,9	23,8	70,4	24,7	23,5
2.	Услуги организаций общественного питания	2,5	26,9	4,5	25,3	6,8	20,1	9,3	36,8
	2.1. ресторан	0,9	9,7	2,9	16,3	4,4	13,0	5,3	20,5
	2.2. бар	0,3	3,2	1	5,6	1,5	4,4	1,8	20,0
	2.3. кейтеринг	0,3	3,2	0,6	3,4	0,9	2,7	1,2	33,3
3.	Бытовое обслуживание, досуг	1,2	12,9	2,1	11,8	3,2	9,5	4,4	37,5
	3.1. фитнес-центр	0,2	2,2	1,1	6,2	1,2	3,6	1,7	16,7
	3.2. салон красоты	0,9	9,7	1,2	6,7	1,4	4,1	2,6	64,3

Продолжение табл. 2.3

3.3.массажный салон	0,1	1,1	0,2	1,1	0,6	1,8	0,2	16,7
Итого:	9,3	100	17,8	100	33,8	100	38,4	100

Проведем расчет уровня специализации предоставляемых услуг в гостиничном комплексе ИП «Бредихин И.Ю.» по формуле:

$$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n-1)]}, \quad (2.1)$$

где:  $Y_i$  – удельный вес  $i$ -го вида услуг в структуре выручки, %;

$n$  – порядковый номер  $i$ -го вида услуг в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Уровень специализации услуг за 2014 год:

$$100 / (60,2*1) + (26,9*2) + (12,9*3) = 0,7$$

Уровень специализации услуг за 2015 год:

$$100 / (62,9*1) + (25,3*2) + (11,8*3) = 0,7$$

Уровень специализации услуг за 2016 год:

$$100 / (70,4*1) + (20,1*2) + (9,5*3) = 0,7$$

За 2014, 2015, 2016 годы года уровень специализации составил 0,7, что соответствует углубленной степени специализации предоставляемых услуг в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.».

Рассмотрим состав и структуру основных производственных фондов ИП «Бредихин И.Ю.» в гостиничном комплексе «Аврора» города Белгорода в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Состав и структура основных производственных фондов гостиничного комплекса «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

Виды основных фондов	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение (+,-), млн. руб.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	92,2	70,2	85,3	73,4	78,5	76,7	-13,7

Продолжение табл. 2.4

Сооружения	7,9	6,0	6,4	5,5	5,1	5,0	-2,8
Машины и оборудование	19,2	14,6	15,2	13,1	11,3	11,0	-7,9
Транспортные средства	12,1	9,2	9,3	8,0	7,5	7,3	-4,6
Итого	131,4	100	116,2	100	102,4	100	-29

Структуру производственных фондов составляют: здания, сооружения, машины и оборудование, и транспортные средства. Амортизационные отчисления уменьшили стоимость здания и сооружения, а машины, оборудование и транспортные средства закупались в течение 2014-2016 годов. Стоимость общего состава производственных фондов уменьшилась в 2015 году на 11,5% к 2014 году, в 2016 на 12% к 2015 году.

Возглавляет организационную структуру гостиничного комплекса «Аврора», ИП «Бредихин И.Ю.» в городе Белгороде – директор.

Ему подчиняются: технический директор, главный бухгалтер, директор гостиницы, управляющий рестораном, шеф-повар. У каждого из них в подчинении отдел или комплекс.

Для технического директора: плотники, электрики, сантехники, дворники. Для главного бухгалтера: бухгалтер, кассир и специалист по кадрам. Директору гостиницы подчиняются администратор и заведующий гостиничным хозяйством со штатом администраторов, контролеров, портье, горничных, уборщиц и прачек. Для управляющего рестораном в подчинении метрдотели и бармены, официанты, посудомойщицы, гардеробщицы. А для шеф-повара в подчинении повара, кухонные рабочие, кондитеры, экспедиторы.

Организационная структура представлена (приложение 1).

## 2.2. Анализ системы управления персоналом ИП «Бредихин И.Ю.»

Для проведения анализа системы управления персоналом в ИП «Бредихин И.Ю.» на примере гостиничного комплекса «Аврора» в городе Белгороде нужно начать с рассмотрения структуры персонала по категориям (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Структура персонала в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

Категории персонала	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютн. отклонение 2016/2014	Относит. отклонение 2016/2014
Персонал, всего, в том числе:	21	38	49	28	в 2,3 раза
1.Руководители	3	6	8	5	в 2,6 раза
2. Специалисты	8	14	19	11	в 2,4 раза
3. Рабочие	10	18	22	12	в 2,4 раза

Рост численности структуры персонала в разрезе категорий: руководителей, специалистов, рабочих постоянно растет (+2,3 раза).

При открытии гостиницы в 2014 году руководители составляли 14,3% от общей численности, а в 2015 году 15,8% от общей численности, что (на 1,5% или на 3 сотрудника) больше показателей 2014 года. В 2016 году данная категория составила 16,3% от общей численности, количество сотрудников увеличилось (на 5 сотрудников или на 2,0%) в сравнении с 2014 годом.

В 2014 году специалисты составили 38%, в 2015 году 36,8%, в 2016 году 38,7% от общей численности персонала. Снижение в 2015 году к 2014 году на 1,2% обусловлено увеличением общей численности персонала (+3

сотрудника), а увеличение на 0,7% в 2016 году к 2015 году составило (+5 сотрудников).

Рабочие в 2014 году составили 47,6%, в 2015 году составили 47,4%, в 2016 году 44,9% от общей численности персонала. Снижение в 2016 году к 2014, 2015 годам на 2,7%; 2,5% обусловлено увеличением общей численности персонала (+12; +4 сотрудников соответственно).

Распределение персонала по возрасту в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Деление персонала по возрасту в гостиничном комплексе «Аврора»  
ИП «Бредихин И.Ю.»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руководители	Кол-во	% по группе специалисты	Кол-во	% по группе рабочие
До 20	–	–	1	5,3	4	18,2
20 – 30	1	12,5	12	63,1	7	31,8
30 – 40	4	50,0	2	10,5	4	18,2
40 – 50	2	25,0	3	15,8	3	13,6
50 – 60	1	12,5	1	5,3	4	18,2
Свыше 60	–	–	–	–	–	–
Итого	8	100	19	100	22	100

В гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» преимущественно молодой коллектив. В возрасте до 20 лет и от 20 до 30 лет составляют 51% (25 сотрудников).

В возрасте до 20 лет и от 50 до 60 лет наименьшее количество сотрудников 22,4% (11 сотрудников) от общей численности персонала. В возрасте от 30 до 40 лет и 40 до 50 лет наибольшее количество сотрудников 36,7% (18 сотрудников) от общей численности персонала.

Рассматривая по категориям, можно сказать, что наибольшее количество сотрудников среди руководителей от 30 до 40 лет (50%), среди специалистов и рабочих от 20 до 30 лет (63,1%; 31,8% соответственно).



Наименьшее количество сотрудников среди специалистов в возрасте до 20 лет, от 50 до 60 лет (5,3%) по 1 сотруднику.

Рассмотрим распределение персонала по полу в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Деление персонала по полу в гостиничном комплексе «Аврора»  
ИП «Бредихин И.Ю.»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	5	25,0	3	10,4
Специалисты	8	40,0	11	37,9
Рабочие	7	35,0	15	51,7
Итого	20	100	29	100

Анализ персонала по полу в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» показал, что большая часть всего персонала составляют женщины (60%), а мужчин на 20% меньше. Женщины представлены в большем количестве по всем группам работников, за исключением руководителей, где их на 2 сотрудника (37,5%) меньше, чем мужчин (62,5%). Наибольшее количество женщин в группе рабочих (68,2%).

Для рассмотрения трудового стажа персонала проанализируем его в разрезе от менее пяти лет до свыше тридцати лет по группам работников, представленных в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Деление персонала по трудовому стажу в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	–	–	1	5,3	4	18,2
От 5 до 10	1	12,5	5	26,3	5	22,7
От 10 до 15	3	37,5	9	47,4	6	27,3

Продолжение табл. 2.8

От 15 до 20	3	37,5	3	15,7	2	9,1
Свыше 20	1	12,5	1	5,3	3	13,6
Свыше 30	–	–	–	–	2	9,1
Итого:	8	100	19	100	22	100

Персонал с трудовым стажем гостиничного комплекса «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» меньше всего представлен среди сотрудников до пяти лет в категории «специалисты» и «рабочие» (10,2%) и свыше тридцати лет в категории «рабочие» (4,1%) от общего количества сотрудников. Больше всего сотрудников со стажем от десяти до пятнадцати и от пяти до десяти лет в категориях «руководители», «специалисты» и «рабочие» (36,7%; 22,4% соответственно).

Для распределения персонала по наличию образования в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» рассмотрим уровень дипломированных сотрудников в разрезе категорий (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Деление персонала по образованию в гостиничном комплексе «Аврора»  
ИП «Бредихин И.Ю.»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	–	–	–	–	6	27,4
среднее	–	–	3	15,8	14	63,6
незаконченное	1	12,5	5	26,3	1	4,5
высшее	7	87,5	11	57,9	1	4,5
ученая степень	–	–	–	–	–	–
Итого:	8	100	19	100	22	100

В гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» отсутствуют сотрудники с наличием ученой степени. Среднее образование имеют только 6 сотрудников (12,2% от общего числа персонала) в категории «рабочие». Высшее образование имеют 19 сотрудников (38,8% от общего числа

персонала) во всех категориях, а наибольшее их количество среди руководителей и специалистов – 12 сотрудников (66,7%).

Также среди всех категорий имеются сотрудники, которые продолжают совершенствовать свои знания (заочно) в высших учебных заведениях – 7 сотрудников (14,3% от общего числа сотрудников), а наибольшее их количество среди специалистов – 5 сотрудников (71,4%).

Со средним специальным образованием в категориях «специалисты» и «рабочие» представлены 17 сотрудников (34,7% от общего числа персонала), а наибольшее количество среди рабочих – 14 сотрудников (82,4%).

Рассчитаем коэффициент абсентеизма, на основе выборки документов, фиксирующих потери рабочего времени: листов нетрудоспособности, табелей рабочего времени, заявлений персонала, служебных записок, представленных в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2014г. чел.-дн.	2015г. чел.-дн.	2016г. чел.-дн.
1. По болезни	Листы по нетрудоспособности	26	68	72
2. Целодневные/внутрисменные простои организации	Табели рабочего времени	10	34	38
3. Административные отпуска.	Заявления персонала	–	12	23
4. Прогоулы	Служебные записки руководителя	5	7	9
Всего	Официальные документы	41	121	142
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		0,17	0,49	0,57

Коэффициент абсентеизма – это отношение числа дней невыхода на работу к общему числу рабочих дней в течение года. Возьмем в виде нормы рабочего времени – 247 производственных дней (пятидневная рабочая неделя) с

учетом двух выходных дней в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.». Анализируя коэффициент абсентеизма за период 2014 – 2016 годы, можно отметить, что он постоянно растет. Его рост в 2016 году выше на 0,40% по отношению к 2014 году.

Проведя анализ показателей основных кадровых процессов в таблице 2.11 определим основные коэффициенты оборота по приему кадров, замещения, стабильности коллектива, постоянства, текучести кадров.

Таблица 2.11

Показатели основных кадровых процессов в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4
Среднесписочная численность работников,	21	38	49
Принято всего, чел.	21	23	19
Выбыло всего, чел.	6	8	10
в том числе:			
- по собственному желанию	3	6	8
- за нарушение трудовой дисциплины	3	2	2
- по сокращению штатов	–	–	–
Коэффициент оборота по приему	1,000	0,605	0,388
Коэффициент оборота по выбытию	0,286	0,211	0,204
Коэффициент постоянства кадров	0,714	0,789	0,796
Коэффициент текучести кадров	0,286	0,211	0,204
Коэффициент замещения	0,714	0,395	0,184
Коэффициент стабильности коллектива	0,857	0,869	0,853

1) Рассчитаем коэффициент оборота по приему по формуле:

$$K_{\text{пр}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.2)$$

где  $T_{\text{пр}}$  - количество принятых работников;

$T_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность персонала.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 21 / 21 \times 100 = 1,000 \text{ или } 100\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 23 / 38 \times 100 = 0,605 \text{ или } 60,5\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 19 / 49 \times 100 = 0,388 \text{ или } 38,8\%$$

Коэффициент оборота по приему кадров снижается к 2016 году, поскольку наивысший пик пришелся на 2014 год при открытии гостиницы (1,000 или 100%). Данный коэффициент показывает, какую часть составляют работники, которые были приняты в течение определенного периода от общего числа среднесписочной численности работников на конец года.

2) Рассчитаем коэффициент оборота по выбытию по формуле:

$$K_{\text{выб}} = T_{\text{выб}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.3)$$

где  $T_{\text{выб}}$  - число выбывших за период по всем причинам;

$T_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 6 / 21 \times 100 = 0,286 \text{ или } 28,6\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 8 / 38 \times 100 = 0,211 \text{ или } 21,1\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 10 / 49 \times 100 = 0,204 \text{ или } 20,4\%$$

Коэффициент выбытия кадров показывает, какая доля рабочих перестала работать в гостинице по определенным причинам. Доля выбытия персонала высокая в 2014 году – 28,6%, в 2015 году снизилась только лишь на 7,5%, а в 2016 году по отношению к 2015 году на 0,7%. При этом нужно учитывать факт увеличения среднесписочной численности персонала, поэтому показатель данного коэффициента, незначительно снижается. Причинами выбытия персонала является неудовлетворенность сотрудниками условиями работы, высокими требованиями к должности, низкой оплатой труда, незнанием специфики гостиничного и ресторанного дела.

3) Рассчитаем коэффициент постоянства кадров по формуле:

$$K_{\text{пк}} = T_{\text{сп}} - T_{\text{ув}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.4)$$

где  $T_{\text{ув}}$  - число уволенных работников, в течение всего периода;

$T_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность персонала за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (21-6) / 21 \times 100 = 0,714 \text{ или } 71,4\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (38-8) / 38 \times 100 = 0,789 \text{ или } 78,9\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (49-10) / 49 \times 100 = 0,796 \text{ или } 79,6\%$$

Коэффициент постоянства кадров показывает, что в кадровом составе гостиницы имеет место наличие конфликтов и негативных условий, которые при выявлении необходимо решать совместно с руководством. Данный коэффициент постоянно увеличивается в 2015 году на 7,5% к 2014 году, в 2016 году на 0,7% к 2015 году. Рост коэффициента требует срочно выявить проблемы в коллективе и их решить.

4) Рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле:

$$K_{\text{тек}} = T_{\text{тек}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.5)$$

где  $T_{\text{тек}}$  - количество работников, выбывших по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины);

$T_{\text{сп}}$  - количество работников среднесписочной численности за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 6 / 21 \times 100 = 0,286 \text{ или } 28,6\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 8 / 38 \times 100 = 0,211 \text{ или } 21,1\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 10 / 49 \times 100 = 0,204 \text{ или } 20,4\%$$

Коэффициент текучести кадров не имеет роста, а наоборот, происходит его снижение. В 2015 году на 7,5% к 2014 году, в 2016 году на 0,7% к 2015 году. Однако данное снижение в математических расчетах происходит за счет увольнения персонала и набора еще большего количества персонала. При условии сохранения списочной численности персонала на уровне 2014

года и количества уволенных сотрудников по всем причинам, то данный коэффициент имел бы высокий показатель роста из года в год. В гостиничном комплексе не имело место: реорганизации, сокращению штатов, кадровых перестановок, ухода сотрудников на пенсию, но количество уволенных постоянно растет в 2014 году – 6 сотрудников (28,6% от общего состава персонала), в 2015 году – 8 сотрудников (21,1% от общего состава персонала), в 2016 году – 10 сотрудников (20,4% от общего состава персонала). Прирост увольнений персонала составил 66,7% в 2016 году к 2014 году.

5) Рассчитаем коэффициент замещения кадров по формуле:

$$K_3 = (T_{\text{пр}} - T_{\text{выб}}) / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.6)$$

где  $T_{\text{пр}}$  - количество принятых работников;

$T_{\text{выб}}$  - число выбывших за период по всем причинам;

$T_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность персонала.

$$2014 \text{ г. } K_3 = (21-6) / 21 \times 100 = 0,714 \text{ или } 71,4\%$$

$$2015 \text{ г. } K_3 = (23-8) / 38 \times 100 = 0,395 \text{ или } 39,5\%$$

$$2016 \text{ г. } K_3 = (19-10) / 49 \times 100 = 0,184 \text{ или } 18,4\%$$

Положительный показатель коэффициента замещения кадров имеет положительный показатель, что говорит о достаточном количестве принятых сотрудников на освободившиеся рабочие места.

6) Рассчитаем коэффициент стабильности коллектива по формуле:

$$K_{\text{ск}} = 1 - P_{\text{ув}} / (P_{\text{сп}} + P_{\text{п}}) \times 100, \quad (2.7)$$

где  $P_{\text{ув}}$  - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за период, чел.;

$R_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, чел.;

$R_{\text{п}}$  - численность вновь принятых за период работников, чел.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{ск}} = 1 - 6 / (21+21) \times 100 = 0,857 \text{ или } 85,7 \%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{ск}} = 1 - 8 / (38+23) \times 100 = 0,869 \text{ или } 86,9 \%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{ск}} = 1 - 10 / (49+19) \times 100 = 0,853 \text{ или } 85,3 \%$$

Коэффициент стабильности коллектива гостиничного комплекса «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» за три исследуемые года держится практически на одном уровне, в среднем (+/- 1,4%).

Рассмотрим структуру затрат на персонал в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Структура затрат на персонал в гостиничном комплексе «Аврора»  
ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

Вид затрат	Год			Отклонение		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014/2015	2015/2016	2014/2016
Оплата труда, тыс. рублей	3 720	10 440	12 420	- 6 720	-1 980	- 8700
Набор и отбор персонала, тыс. руб.	0,5	0,8	12,0	- 0,3	- 0,4	- 0,7
Обучение и развитие персонала, тыс. руб.	0,1	0,2	0,5	- 0,1	- 0,3	- 0,4
Питание, тыс. руб.	8,1	18,3	22,9	-10,2	-4,6	-14,8
Спецодежда, тыс. руб.	25,6	40,4	54,1	-14,8	-13,7	-28,5
Охрана труда, тыс. руб.	2,7	3,6	5,2	-0,9	-1,6	-2,5
Медицинское обслуживание, тыс. руб.	3,5	4,2	5,1	-0,7	-0,9	-1,6
Организация отдыха, тыс. руб.	0,2	0,3	0,9	0,1	-0,6	-0,7
Оплата жилья, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-
Итого:	3 761	10 508	12 521	-6 747	-2 013	-8760



Анализируя структуру затрат на персонал в гостиничном комплексе «Аврора», можно сказать, что оплата труда увеличилась (+3,3 раза) в связи с увеличением списочной численности работников и ростом заработной платы.

Незначительные затраты на отбор и подбор персонала, обучение персонала могут повлиять на подбор сотрудников гостиничный комплекс без опыта в данной сфере и недостаточном уровне обучения на местах. Увеличение расходов руководством комплекса для работников на питание и спецодежду позволяет соблюдать санитарные нормы и удовлетворенность сотрудников на рабочем месте.

Увеличение на охрану труда: обучение промышленной безопасности, обучение пожарной безопасности, по электробезопасности, приобретение стендов по охране труда, пожарной безопасности, включая медицинское обслуживание. Незначительное увеличение на 22,2% (0,7 тыс. рублей) на организацию отдыха является недостаточно для всего персонала гостиницы.

Вывод.

На основании вышеизложенного можно сказать, что при открытии гостиницы в 2014 году руководители составляли 14,3% от общей численности, а в 2015 году 15,8% от общей численности, что (на 1,5% или на 3 сотрудника) больше показателей 2014 года. В 2016 году данная категория составила 16,3% от общей численности, количество сотрудников увеличилось (на 5 сотрудников или на 2,0%) в сравнении с 2014 годом. Рост численности структуры персонала в разрезе категорий: руководителей, специалистов, рабочих постоянно растет (+2,3 раза).

В гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» преимущественно молодой коллектив. В возрасте до 20 лет и от 20 до 30 лет составляют 51% (25 сотрудников). Наибольшую часть всего персонала составляют женщины (60%), а мужчин на 20% меньше.

По возрасту наименьшее количество сотрудников 22,4% (11 сотрудников) от общей численности персонала в возрасте до 20 лет и от 50

до 60 лет. От 30 до 40 лет и 40 до 50 лет наибольшее количество сотрудников 36,7% (18 сотрудников) от общей численности персонала.

С трудовым стажем меньше всего сотрудников до пяти лет в категории «специалисты» и «рабочие» (10,2%) и свыше тридцати лет в категории «рабочие» (4,1%) от общего количества сотрудников. Больше всего сотрудников со стажем от десяти до пятнадцати и от пяти до десяти лет в категориях «руководители», «специалисты» и «рабочие» (36,7%; 22,4% соответственно).

Нами рассчитаны основные кадровые коэффициенты для анализа движения, принятия и выбытия персонала в гостиничном комплексе:

- коэффициент абсентеизма постоянно растет, в 2016 году выше на 0,40% по отношению к 2014 году.

- коэффициент оборота по приему кадров снижается к 2016 году, поскольку наивысший пик пришелся на 2014 год при открытии гостиницы (1,000 или 100%).

- коэффициент выбытия кадров показывает, какая доля рабочих перестала работать в гостинице по определенным причинам. Доля выбытия персонала высокая в 2014 году – 28,6%, в 2015 году снизилась только лишь на 7,5%, а в 2016 году по отношению к 2015 году на 0,7%.

- коэффициент стабильности коллектива гостиничного комплекса «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» за три исследуемые года держится практически на одном уровне, в среднем (+/- 1,4%).

Коэффициент постоянства кадров показывает, что в кадровом составе гостиницы имеет место наличие конфликтов и негативных условий, которые при выявлении необходимо решать совместно с руководством. Данный коэффициент постоянно увеличивается в 2015 году на 7,5% к 2014 году, в 2016 году на 0,7% к 2015 году. Рост коэффициента требует срочно выявить проблемы в коллективе и их решить.

### 2.3. Оценка актуального состояния рабочих мест персонала в ИП «Бредихин И.Ю.»

Гостиничный комплекс «Аврора» начал свою деятельность в 2014 году как новое предприятие в сфере гостиничного бизнеса. Каждое направление деятельности гостиницы имеет свои функциональные особенности и уровень квалификации (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Квалификационный уровень сотрудников гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Квалификационный уровень	Должность	Требования к образованию	Предъявляемые требования
<b>Прием и размещение гостей гостиницы</b>			
Первый квалификационный уровень	Контролер, швейцар	Среднее специальное образование	Встреча гостей, помощь в доставке личных вещей в номера и другие обязанности, связанные с их деятельностью
Второй квалификационный уровень	Администратор, портье	Высшее профессиональное образование	Регистрация гостей, их расселение и полный расчет за проживание в номерах, с оказанием услуг, контроль за выполнением обязанностей работниками первого квалификационного уровня
<b>Обслуживание номерного фонда гостиницы</b>			
Первый квалификационный уровень	Горничная, уборщица, прачка,	Среднее специальное образование	Сдерживать номера в чистоте, правильно пользоваться дезинфицирующими и моющими средствами, для уборки помещений, следить за оснащением номеров, правила стирки и глажения белья, его приема и выдачи
Второй квалификационный уровень	Заведующий гостиничным хозяйством, портье	Высшее профессиональное образование	Контактировать с гостями на иностранном языке, отслеживать баланс по депозиту за телефонную связь, рассматривать жалобы гостей и принимать меры по их устранению, контроль за выполнением обязанностей работниками первого квалификационного уровня

Важным в гостиничном бизнесе является качественно предоставлять услуги. Иногда в одинаковых по категориям гостиницах происходит разное обслуживание и предоставление сервиса, например, в одной гостинице номера убирают по стандарту и постоянно меняют белье с туалетными принадлежностями, в другой гостинице приходится жаловаться клиентам и напоминать об этом.

В международной практике существуют стандарты обслуживания, которые подразумевают, комплекс обязательных правил обслуживания клиентов, по установленному уровню качества всех производимых операций.

Проанализируем деятельность сотрудников гостиницы «Аврора» на соответствие выполнений квалификационных требований с параметрами обслуживания на основании международного стандарта (таблица 2.14).

Таблица 2.14

Соответствие параметрам стандарта обслуживания персонала гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

№ п/п	Параметры стандарта обслуживания	Квалификационный уровень				Несоответствие стандарту обслуживания	
		к приему и размещению гостей		к обслуживанию номерного фонда		откл. +/-	откл. +/-
		первый	второй	первый	второй		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Быстрота обслуживания	+	–	+	+	+/-	+
2	Точность исполнения заказа	+	+	+	+	+	+
3	Дружелюбие и вежливость	+	+	+	+	+	+
4	Внимательность	+	–	+	+	+/-	+
5	Форма одежды	+	+	+	+	+	+
6	Прическа и гигиена сотрудников	+	+	–	+	+	-/+
7	Терпение	+	+	+	+	+	+
8	Ответственность	+	+	+	+	+	+
9	Конфиденциальность информации	+	+	–	+	+	-/+

Анализируя соответствие параметрам стандарта обслуживания персонала гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.», важно отметить, что для второго квалификационного уровня (специалистов) при приеме и размещении гостей, при выполнении должностных обязанностей администраторами снижены параметры стандарта обслуживания клиентов. Снижается быстрота обслуживания и внимательность при приеме документов в момент заселения гостей.

**Быстрота обслуживания:** сотрудники должны быстро провести заселение гостей, оформить документы, найти бронирование номера (если своевременно забронирован номер) и оформить в соответствии с правилами, в любое время суток смогут предложить помощь гостям. Просьбы и жалобы гостей разрешаются в момент присутствия клиента в гостинице.

**Внимательность:** быстрота и четкость оформления документов при въезде и выезде клиентов гостиницы, выслушать и помочь клиента в любой ситуации, отложив текущие дела, быть предельно внимательным к гостям гостиницы.

Первоначальное впечатление гостей гостиницы производит на Reception – это место, где происходит встреча гостей и оформление их документов для быстрого заселения в номер. Стойка ресепшн установлена при входе в гостиницу, в большом холле. Оформление на ресепшн очень важно, потому что играет важную роль при первом знакомстве с услугами гостиницы. В гостинице «Аврора» дизайн преимущественно выполнен в светлых тонах, много белого цвета, глянца, серых и бежевых оттенков, интерьер представлен современными материалами, конструкциями, что придает торжественность и уют для гостей и персонала.

Рабочее место администратора представляет собой стойку в двух уровнях высотой 120 см и рабочими столами внутри шириной 80 см, высотой 85 см. Длина стойки рассчитана на 3 человека. Площадь рабочего

пространства на одного сотрудника 3 метра. Данные условия соответствуют современным стандартам для обслуживания клиентов гостиницы.

Для работы администраторам необходимы: компьютер, лазерный принтер, авторизационная и электрическая машина для проката кредитных карточек, терминал для кодирования ключей, цифровая многоканальная телефонная станция, факс, ксерокс, сканер, детектор для просмотра денег, калькулятор, информационно-ключевой щит, канцелярские товары, информационные проспекты.

Проводя хронометраж рабочего времени, мы выявили, что у администратора при приеме и оформлении документов клиентов имеется резерв оперативного времени. Хронометраж – это метод, который изучает затраты рабочего времени при помощи наблюдения и замеров длительности отдельных или многократно повторяющихся элементов операции.

Проведем хронометраж оформления администраторами клиентов при заезде в гостиницу, представленный в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Хронометражно-наблюдательная карта оформления клиента в гостиницу

Вид работы	Прием и размещение гостей гостиницы			Отклонение от норм уровня 5*
	Администратор 1	Администратор 2	Администратор 3	
Оформление клиента 1	23 мин	–	–	– 8 мин
Оформление клиента 2	–	22 мин	–	–7мин
Оформление клиента 3	–	–	20 мин	–5 мин
В среднем на оформление клиентов при заселении требуется				–6,7 мин

Быстрота обслуживания и медлительность не приемлема для гостиничного бизнеса. Уровень обслуживания 5 звезд должен соответствовать быстроте обслуживания при заезде клиента и его оформлении максимальное время 10 – 15 минут, а минимальное время – 45 секунд. Для этого нужно внедрять передовые технологии обслуживания.

В гостинице «Аврора» среднее отклонение от мировых стандартов составляет 6,7 минуты, это связано с неправильным распределением орг. техники. Принтер стоит рядом со стойкой, но ксерокс в правой стороне от рабочего места, а сканер в левой стороне от рабочего места, оба находятся удаленно и к нему нужно подойти и совершить операцию, на что требуется дополнительно время.

Проблема:

- удаленно расположены ксерокс и сканер;
- снижение внимательности к клиенту и оформлению документов за счет неправильной расстановки оргтехники на рабочем месте администратора;
- медлительность обслуживания клиентов при заселении из-за неправильной расстановки оргтехники и человеческого фактора (природная медлительность, обусловленная свойствами личности).

Продолжая анализировать соответствие параметрам стандарта обслуживания персонала гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.», нужно отметить, что персонал по обслуживанию номерного фонда второго квалификационного уровня, в частности горничные, чаще всего не соответствуют стандарту пятизвездочной гостиницы по параметрам: прическа и гигиена сотрудников, конфиденциальность информации.

Прическа и гигиена сотрудников: волосы горничных должны быть не длиннее нижнего края воротника или они собираются в пучок и аккуратно завязываются сзади, ногти обязательно чистые, не длинные и покрашены только в нейтральные цвета, не носить более двух колец, а серьги должны быть в сдержанном стиле.

Конфиденциальность информации: соблюдать правила норм морали в обществе, не распространять информацию, связанную с гостем. Включая номер, в котором он проживает, длительность проживания и его частную жизнь.

В гостинице «Аврора» в городе Белгород график работы для горничных предусмотрен в 2 смены (таблица 2.16).

Таблица 2.16

Сменный график работы горничных гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

1 смена	2 смена
с 7 <sup>00</sup> до 15 <sup>00</sup>	с 15 <sup>00</sup> до 23 <sup>00</sup>

На основании статьи 108 Трудового кодекса Российской Федерации, который устанавливает обязанность работодателя гостиницы обеспечить сотрудникам во время работы ежедневный или ежесменный перерыв для отдыха и питания, не менее получаса, но не более двух часов. В гостинице для горничных в каждой смене предусмотрен (1 час) перерыв на обед и отдых с 10<sup>30</sup> до 11<sup>30</sup> и с 18<sup>30</sup> до 19<sup>30</sup>.

Рассмотрим условия рабочих мест горничных. Комната отдыха – это служебное помещение, где персонал отдыхает во время официального перерыва и приводит себя в надлежащий вид для оказания услуги в соответствии с международными стандартами. Горничным и уборщицам приходится делить одно помещение – комнату отдыха, площадью 16,2 кв. метра. Для горничных не отведена отдельная комната отдыха в гостинице. В первую смену в ней отдыхают и обедают: 4 уборщицы и 5 горничных, всего 9 сотрудников. Во вторую смену: 3 уборщицы и 4 горничных, всего 7 сотрудников. Поэтому при совместном отдыхе в установленное время собираются все горничные, периодически заходят уборщицы, что создает проблемы для отдыха всего персонала:

1. маленькое помещение для сотрудников (16,2 кв. м.);
2. помещение оборудовано стульями, столами, зеркалами, шкафами для 10 человек, но из-за маленькой площади помещения все оборудование сгруппировано и доставляет неудобства к использованию;



3. горничные во время официального перерыва находят свободные диваны и кресла в холлах и беседуют между собой;

4. отсутствие полной возможности привести в порядок (прическу, макияж, гигиену) из-за большого количества персонала в комнате во время официального перерыва.

Исходя из проведенного анализа по сложившейся ситуации с помещением для обеда и отдыха, важно отметить, что горничным запрещается:

- собираться группами;
- использовать средства мобильной связи в присутствии гостя;
- обсуждать какие-либо ситуации и факты о жизни гостей, коллективе гостиницы;
- обсуждать любую информацию о деятельности, размере заработной платы сотрудников гостиницы;
- разглашать любую информацию о текущем состоянии номерного фонда гостиницы.

На основании выявленных проблем происходит:

1. снижение производительности труда персонала;
2. эффективность выполнения заданий, поручений;
3. повышается быстрее утомляемость на рабочем месте;
4. снижается качество предоставляемых услуг;
5. ухудшается отношение клиентов к гостинице в целом;
6. повышается риск потери клиента на перспективу;
7. не соответствие мировым стандартам обслуживания и категории гостиницы.

Поэтому необходимо создать условия для комфортного отдыха горничных в гостинице:

1. подобрать удобное небольшое помещение;
2. сделать правильную расстановку мебели в нем;
3. разделить обеденный перерыв по 30 минут (на обед, на отдых);

4. дифференцировать количество персонала на обед и отдых в помещении.

Вывод.

Анализируя соответствие параметрам стандарта обслуживания персонала гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.», важно отметить, что для второго квалификационного уровня (специалистов) при приеме и размещении гостей, при выполнении должностных обязанностей администраторами снижены параметры стандарта обслуживания клиентов. Снижается быстрота обслуживания и внимательность при приеме документов в момент заселения гостей. Выявлены проблемы:

- удаленно расположены ксерокс и сканер;
- снижение внимательности к клиенту и оформлению документов за счет неправильной расстановки оргтехники на рабочем месте администратора;
- медлительность обслуживания клиентов при заселении из-за неправильной расстановки орг. техники и человеческого фактора (природная медлительность, обусловленная свойствами личности).

Продолжая анализировать соответствие параметрам стандарта обслуживания персонала гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.», нужно отметить, что персонал по обслуживанию номерного фонда второго квалификационного уровня, в частности горничные, чаще всего не соответствуют стандарту пятизвездочной гостиницы по параметрам: прическа и гигиена сотрудников, конфиденциальность информации.

Выявлены проблемы:

- маленькое помещение для сотрудников (16,2 кв. м.);
- помещение оборудовано стульями, столами, зеркалами, шкафами для 10 человек, но из-за маленькой площади помещения все оборудование сгруппировано и доставляет неудобства к использованию;
- горничные во время официального перерыва находят свободные диваны и кресла в холлах и беседуют между собой;

– отсутствие полной возможности привести в порядок (прическу, макияж, гигиену) из-за большого количества персонала в комнате во время официального перерыва.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОЧИХ МЕСТ В ИП «БРЕДИХИН И.Ю.»

#### 3.1. Рекомендации по совершенствованию рабочих мест в ИП «Бредихин И.Ю.»

Во второй главе мы дали оценку рабочих мест персонала гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» и выявили, что у администраторов далеко расположены ксерокс и сканер, это приводит к длительному, порой медлительному оформлению клиентов при заезде и снижению внимательности к ним и оформлению документов. В работе горничных выявлено, что отсутствует отдельное помещение для их отдыха. Из-за большого количества человек в совместной комнате отдыха горничным приходится реже ею пользоваться, что негативно влияет на внешний вид и общение между собой в холлах гостиницы.

Рассмотрим рекомендации по совершенствованию рабочих мест в ИП «Бредихин И.Ю.» в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию рабочих мест в ИП «Бредихин И.Ю.»

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1	1. Медлительность и снижение внимательности администраторов при заселении клиентов в гостиницу	Совершенствовать рабочие места персонала в соответствии с международным и стандартами обслуживания клиентов гостиницы: 1. Увеличить коэффициент загрузки номерного фонда гостиницы;	1.1. Покупка МФУ Samsung M2070 Xpress	1.1. Увеличение количества печатных листов на 13 штук в минуту (+38,1%) производительность
			1.2. Установка организационной техники	1.2. Увеличение разрешения печати для 1 листа: было 7,5 секунды, стало 2,8 секунды, что на 4,7 секунды больше (+37,3,%)

Продолжение табл.3.1

2.	2.1.Отсутствие возможности для горничных привести себя в порядок в комнате отдыха во время официального перерыва	2. Увеличить среднее количество убранных горничными номеров гостиницы в общем номерном фонде	2.1.Разработка регламентированного графика перерывов для горничных (для двух смен)	2.1. увеличение коэффициента загрузки номерного фонда (+0,16%) гостиницы; 2.2. Увеличится (+9,5 номеров) среднее количество убранных горничными номеров гостиницы
	2.2.Отсутствие отдельного помещения для горничных		2.2. Разработка схемы расстановки мебели в комнате отдыха горничных	
			2.3. Покупка электрического чайника	

Проведем анализ затрат денежных средств на мероприятия, указанные в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию рабочих мест в ИП «Бредихин И.Ю.»

№ п/п	Мероприятие	Ресурсы	Затраты, руб.
1	Покупка МФУ Samsung M2070 Xpress	финансовые	17 800 руб.
2	Установка организационной техники		–
3	Разработать регламентированные графики перерыва горничных для двух смен	возобновляемые	–
4	Разработать схему расстановки мебели в комнате отдыха горничных	возобновляемые	–
5	Покупка электрического чайника	финансовые	2 049 руб.
	Всего:		19 849 руб.

1. Для быстрой работы при оформлении клиентов для администраторов необходимо заменить удаленный сканер и ксерокс с принтером, низкой печати листов (8 листов в минуту) на многофункциональное устройство Samsung M2070 Xpress состоящее из: принтера, сканера и ксерокса. Многофункциональное устройство просто в эксплуатации и рассчитано на быструю работу, способствует экономии времени и средств. Отличительными особенностями является его низкий уровень шума при работе и экономичным энергопотреблением (класс А). Скорость печати за одну минуту – 21 лист (на 13 листов больше). Данное устройство необходимо в количестве – 2 штуки, так как при оформлении двух и более клиентов в одном временном параметре, создаст удобство для сотрудников и клиентов (быстрота и внимательность) обслуживания в гостинице. Так же при поломке одного из устройств, второе поможет без перерывов и задержек проводить быстро и качественно оформление клиентов в гостинице.

До введения мероприятий персонал администраторов пользовался струйным принтером Canon PIXMA IP2840, при печати 8 листов в минуту.

Выгоды:

– увеличение печатных листов больше на 13 штук в минуту (+38,1% производительности).

– разрешение печати для 1 листа: было 7,5 секунды, стало 2,8 секунды, что на 4,7 секунды больше (+37,3,%).

– принтер, сканер и копировальное устройство передать (на основании акта передачи) в отдел бухгалтерии (экономия сметы расходов, заложенной на 2017 год в сумме 9 000 рублей).

2. Установку многофункционального устройства (МФУ) Samsung M2070 Xpress необходимо провести на рабочем внутреннем столе (ниже высокой стойки). Выполнить данную работу смогут сотрудники, в соответствии с должностными обязанностями (установить и подключить два многофункциональных устройства (МФУ) Samsung M2070 Xpress).

Выгоды:

- печать на 4,7 секунды быстрее (1 лист – 2,8 сек.);
- ксерокопирование на 3,5 минуты быстрее;
- сканирование на 3,9 минуты быстрее.

Сократится время на оформление клиентов для администраторов:

1) администратор 1 сократит время на оформление документов:

$$23 \text{ мин.} - (0,56 \text{ мин.} + 3,6 \text{ мин.} + 3,9 \text{ мин.}) = 14,94 \text{ мин.}$$

2) администратор 2 сократит время на оформление документов:

$$22 \text{ мин.} - (0,56 \text{ мин.} + 3,6 \text{ мин.} + 3,9 \text{ мин.}) = 13,94 \text{ мин.}$$

3) администратор 3 сократит время на оформление документов:

$$20 \text{ мин.} - (0,56 \text{ мин.} + 3,6 \text{ мин.} + 3,9 \text{ мин.}) = 11,94 \text{ мин.}$$

В среднем оформление одного клиента займет 13,61 минуту для администратора.

3. Для разработки регламентированных графиков перерывов горничных рекомендуем установить официальный перерыв для каждой смены продолжительностью по 30 минут на обеденный перерыв и для отдыха, в соответствии частью первой статьи 108 Трудового кодекса Российской Федерации (не менее 30 минут, в течение рабочего дня, а не в конце).

Таблица 3.3

Совершенствование регламентации перерыва сменных графиков горничных гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

1 смена, часы работы: с 7 <sup>00</sup> до 15 <sup>00</sup>			Кол-во времени
с 9 <sup>30</sup>	до 10 <sup>00</sup>	отдых	30 мин
с 12 <sup>00</sup>	до 12 <sup>30</sup>	перерыв на питание (обед)	30 мин
2 смена, часы работы: с 15 <sup>00</sup> до 23 <sup>00</sup>			
с 18 <sup>00</sup>	до 18 <sup>30</sup>	перерыв на питание (ужин)	30 мин
с 20 <sup>00</sup>	до 20 <sup>30</sup>	отдых	30 мин

В соответствии частью второй статьи 108 Трудового кодекса Российской Федерации внести данные о времени обеда и отдыха в локальный акт организации и трудовой договор с сотрудником.

4. Для разработки схемы по расстановке мебели в комнате отдыха для горничных, подберем из имеющегося фонда свободных служебных помещений, площадью 16,9 кв. метров, с ремонтом. Согласуем с руководством гостиницы. При получении разрешения разработаем схему расстановки имеющейся мебели (рис.3.1) и реализуем на практике.

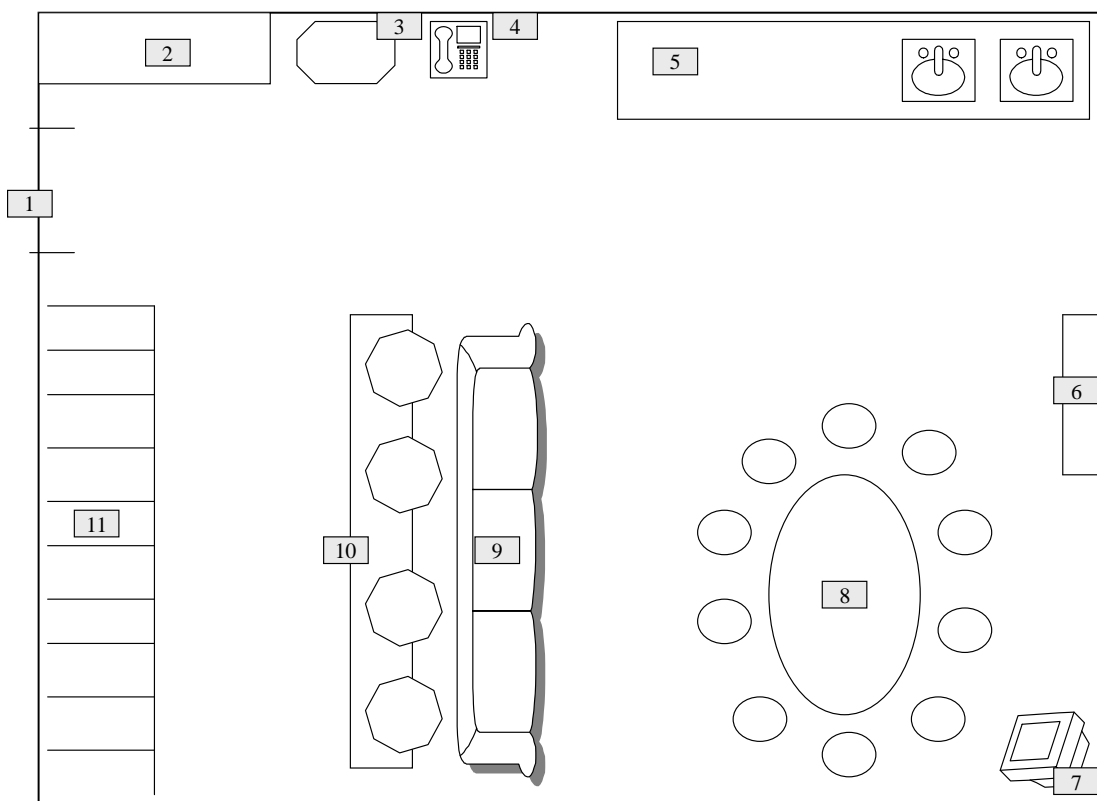


Рис. 3.1. Схема комнаты отдыха горничных гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Рассмотрим комнату отдыха для горничных гостиницы:

1. вход (дверь);
2. шкаф для верхней одежды;
3. большое зеркало;
4. телефон (стационарный внутренняя связь);



5. рабочий стол для приготовления пищи и мытья посуды;
6. окно;
7. телевизор;
8. обеденный стол со стульями;
9. диван для отдыха;
10. тумбы с зеркалами;
11. индивидуальные шкафы для одежды.

На схеме хорошо видно, что имеются все требуемые зоны: для разогрева и мытья посуды обеда/ужина, отдыха и принятия пищи, ухода за прической и лицом, смены одежды.

Затрат не требуются, так как данная мебель имеется в наличие гостиницы (частично из комнаты отдыха уборщиц, частично из резерва гостиницы).

5. Из трех предложений покупки электрического чайника выберем российского производителя, с учетом хорошего качества и цены. Сделаем покупку электрического чайника VITEK VT-7000 серебристого цвета, металлического, объемом 2,2 литра, мощностью 2200 Вт, с покрытием нагревательного элемента нержавеющей сталью. С защитой от включения без воды. Для сотрудников с дифференцированным отдыхом в течение смены, данного объема (2,2 литра) достаточно будет один, два раз накипятить чайник для заваривания чая, кофе и других продуктов во время обеда.

Полная готовность службы приема и размещения гостей в гостинице, а также качественному обслуживанию клиентов в номерном фонде гостиницы требует для администраторов и горничных соответствия выполнений квалификационных требований с параметрами обслуживания на основании международного стандарта на протяжении суток.

### 3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию рабочих мест

Экономическим ростом в деятельности гостиницы является создание соответствующих условий для проживания в ней и предоставление проживающим комплекса услуг. От объема качественно предоставленных услуг зависит экономический эффект деятельности гостиницы. К ним относится коэффициент загрузки номерного фонда гостиницы. Рассчитаем коэффициент загрузки номерного фонда в процентах по формуле 3.1:

$$K_3 = N_{\text{факт.пр}} / N_{\text{предл.пр}} * 100\% \quad (3.1)$$

где  $K_3$  – коэффициент загрузки номерного фонда гостиницы;

$N_{\text{факт.пр}}$  – число проданных номеров;

$N_{\text{предл.пр}}$  – число номеров предложенных к продаже

$K_3 = 79 / 119 * 100\% = 0,66\%$  до совершенствования рабочих мест персонала гостиницы;

$K_3 = 98 / 119 * 100\% = 0,82\%$  после совершенствования рабочих мест персонала гостиницы.

Увеличение коэффициента загрузки номерного фонда (+0,16%) гостиницы после введения мероприятий.

При проведении мероприятий по совершенствованию рабочих мест горничных увеличится среднее количество убранных номеров гостиницы в общем номерном фонде по формуле 3.2:

$$Y_{\text{ср п}} = K_{\text{зн}} / K_{\text{см}} \quad (3.2)$$

Где  $U_{\text{ср п}}$  – среднее количество убранных номеров гостиницы;

$K_{\text{зн}}$  – количество занятых номеров за день;

$K_{\text{см}}$  – количество 8-часовых смен горничных

$U_{\text{ср п}} = 79 / 2 = 39,5$  среднее количество убранных номеров гостиницы до внедрения мероприятий;

$U_{\text{ср п}} = 98 / 2 = 49$  среднее количество убранных номеров гостиницы после мероприятий.

Увеличится (+9,5 номеров) среднее количество убранных горничными номеров гостиницы в общем номерном фонде после введения мероприятий.

Вывод.

До введения мероприятий персонал администраторов пользовался струйным принтером Canon PIXMA IP2840, при печати 8 листов в минуту, после при покупке многофункционального устройства при скорости печати за одну минуту – 21 лист, что на 13 листов больше.

- увеличение печатных листов больше на 13 штук в минуту (+38,1% производительности).

- разрешение печати для 1 листа: было 7,5 секунды, стало 2,8 секунды, что на 4,7 секунды больше (+37,3%).

- принтер, сканер и копировальное устройство передать (на основании акта передачи) в отдел бухгалтерии (экономия сметы расходов, заложенной на 2017 год в сумме 9 000 рублей).

- печать на 4,7 секунды быстрее (1 лист – 2,8 сек.);

- ксерокопирование на 3,5 минуты быстрее;

- сканирование на 3,9 минуты быстрее.

Сократится время на оформление клиентов администраторами в среднем, оформление одного клиента займет 13,61 минуту для администратора.

В результате предоставления оборудованной отдельной комнаты отдыха для горничных увеличится (+9,5 номеров) среднее количество

убранных горничными номеров гостиницы в общем номерном фонде после введения мероприятий. В целом от мероприятий увеличится коэффициент загрузки номерного фонда (+0,16%) гостиницы после введения мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного анализа теоретической главы дипломного проекта можно сказать, что положения о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения устанавливают организационную структуру системы классификации и ее участников, порядок проведения работ по классификации, формы документов, установленных для аттестации, порядок рассмотрения апелляций, определяют перечень средств размещения, а также минимальные требования к средствам размещения различных категорий, включая здания, территории, техническое оборудование, номерной фонд, техническое оснащение, санитарные объекты общего пользования, общественные помещения, помещения для предоставления услуг питания. Особое внимание уделено требованиям к услугам, предоставляемым в гостинице, услугам питания, а также требованиям к персоналу.

Персонал гостиницы – лицо любого отеля. Люди, которые работают в гостинице, формируют отношение к ней у клиента не меньше, чем интерьер или меню. В числе самых распространенных должностей, представленных в гостиницах: администратор, горничная, техник, метрдотель, повар, официант, охранник, менеджер отеля. Служба приема гостей ведет систему учёта преимущественно в электронном виде, если законодательством или соглашением сторон, вовлечённых в учётные отношения, установлена возможность полагаться исключительно на данные, находящиеся в электронной форме.

Службу уборки гостиничного фонда в основном составляют горничные. Их основные обязанности в уборке и содержании в чистоте жилых номеров гостиницы, санузлы и другие, закрепленные за ней помещения. Они осуществляют смену постельного белья и полотенец в сроки, предусмотренные стандартами обслуживания и внутреннего распорядка в гостинице, убирает постели. Помимо уборки номеров на

хозяйственную службу возложена уборка холлов, коридоров, помещений ресторанов.

Для обслуживающего персонала должны быть предусмотрены комнаты отдыха. Поскольку количество персонала горничных меньше 50 человек, то площадь помещения для отдыха может быть менее 20 кв. метров.

Сотрудники гостиниц должны владеть основами профессиональной этики, правилами международных этических норм, обеспечивать высокую организованность труда и дисциплины. Однако овладение социальными нормами не свидетельствует о высокой культуре обслуживания. Только глубокое понимание ситуации, умение самостоятельно вырабатывать правила общения с клиентами, понимать себя и других - вот суть культуры человеческих отношений и высший тип моральной регуляции поведения, чем, несомненно, должен владеть обслуживающий персонал гостиничных предприятий.

При анализе состояния рабочих мест, персонала, экономических показателей гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» важно отметить, что при открытии гостиницы в 2014 году руководители составляли 14,3% от общей численности, а в 2015 году 15,8% от общей численности, что (на 1,5% или на 3 сотрудника) больше показателей 2014 года. В 2016 году данная категория составила 16,3% от общей численности, количество сотрудников увеличилось (на 5 сотрудников или на 2,0%) в сравнении с 2014 годом. Рост численности структуры персонала в разрезе категорий: руководителей, специалистов, рабочих постоянно растет (+2,3 раза).

В гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» преимущественно молодой коллектив. В возрасте до 20 лет и от 20 до 30 лет составляют 51% (25 сотрудников). Наибольшую часть всего персонала составляют женщины (60%), а мужчин на 20% меньше.

По возрасту наименьшее количество сотрудников 22,4% (11 сотрудников) от общей численности персонала в возрасте до 20 лет и от 50

до 60 лет. От 30 до 40 лет и 40 до 50 лет наибольшее количество сотрудников 36,7% (18 сотрудников) от общей численности персонала.

С трудовым стажем меньше всего сотрудников до пяти лет в категории «специалисты» и «рабочие» (10,2%) и свыше тридцати лет в категории «рабочие» (4,1%) от общего количества сотрудников. Больше всего сотрудников со стажем от десяти до пятнадцати и от пяти до десяти лет в категориях «руководители», «специалисты» и «рабочие» (36,7%; 22,4% соответственно).

Нами рассчитаны основные кадровые коэффициенты для анализа движения, принятия и выбытия персонала в гостиничном комплексе:

– коэффициент абсентеизма постоянно растет, в 2016 году выше на 0,40% по отношению к 2014 году.

– коэффициент оборота по приему кадров снижается к 2016 году, поскольку наивысший пик пришелся на 2014 год при открытии гостиницы (1,000 или 100%).

– коэффициент выбытия кадров показывает, какая доля рабочих перестала работать в гостинице по определенным причинам. Доля выбытия персонала высокая в 2014 году – 28,6%, в 2015 году снизилась только лишь на 7,5%, а в 2016 году по отношению к 2015 году на 0,7%.

– коэффициент стабильности коллектива гостиничного комплекса «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» за три исследуемые года держится практически на одном уровне, в среднем (+/- 1,4%).

Коэффициент постоянства кадров показывает, что в кадровом составе гостиницы имеет место наличие конфликтов и негативных условий, которые при выявлении необходимо решать совместно с руководством. Данный коэффициент постоянно увеличивается в 2015 году на 7,5% к 2014 году, в 2016 году на 0,7% к 2015 году. Рост коэффициента требует срочно выявить проблемы в коллективе и их решить.

Анализируя соответствие параметрам стандарта обслуживания персонала гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.», важно отметить, что

для второго квалификационного уровня (специалистов) при приеме и размещении гостей, при выполнении должностных обязанностей администраторами снижены параметры стандарта обслуживания клиентов. Снижается быстрота обслуживания и внимательность при приеме документов в момент заселения гостей. Выявлены проблемы:

- удаленно расположены ксерокс и сканер;
- снижение внимательности к клиенту и оформлению документов за счет неправильной расстановки оргтехники на рабочем месте администратора;
- медлительность обслуживания клиентов при заселении из-за неправильной расстановки орг. техники и человеческого фактора (природная медлительность, обусловленная свойствами личности).

Продолжая анализировать соответствие параметрам стандарта обслуживания персонала гостиницы «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.», нужно отметить, что персонал по обслуживанию номерного фонда второго квалификационного уровня, в частности горничные, чаще всего не соответствуют стандарту пятизвездочной гостиницы по параметрам: прическа и гигиена сотрудников, конфиденциальность информации.

Выявлены проблемы:

- маленькое помещение для сотрудников (16,2 кв. м.);
- помещение оборудовано стульями, столами, зеркалами, шкафами для 10 человек, но из-за маленькой площади помещения все оборудование сгруппировано и доставляет неудобства к использованию;
- горничные во время официального перерыва находят свободные диваны и кресла в холлах и беседуют между собой;
- отсутствие полной возможности привести в порядок (прическу, макияж, гигиену) из-за большого количества персонала в комнате во время официального перерыва.

до введения проектных мероприятий персонал администраторов пользовался струйным принтером Canon PIXMA IP2840, при печати 8 листов



в минуту, после при покупке многофункционального устройства при скорости печати за одну минуту – 21 лист, что на 13 листов больше.

Результат проектных мероприятий:

– увеличение печатных листов больше на 13 штук в минуту (+38,1% производительности).

– разрешение печати для 1 листа: было 7,5 секунды, стало 2,8 секунды, что на 4,7 секунды больше (+37,3%).

– принтер, сканер и копировальное устройство передать (на основании акта передачи) в отдел бухгалтерии (экономия сметы расходов, заложенной на 2017 год в сумме 9 000 рублей).

– печать на 4,7 секунды быстрее (1 лист – 2,8 сек.);

– ксерокопирование на 3,5 минуты быстрее;

– сканирование на 3,9 минуты быстрее.

Сократится время на оформление клиентов администраторами в среднем, оформление одного клиента займет 13,61 минуту для администратора.

В результате предоставления оборудованной отдельной комнаты отдыха для горничных увеличится (+9,5 номеров) среднее количество убранных горничными номеров гостиницы в общем номерном фонде после введения мероприятий. В целом от мероприятий увеличится коэффициент загрузки номерного фонда (+0,16%) гостиницы после введения мероприятий.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51 – ФЗ // Собрание законодательства РФ . – 1994. – № 32.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) [Текст] // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002. - № 1, (Ч. 1) - Ст. 3.
3. Постановление Правительства РФ от 09.10.2015 N 1085 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» (утв. Постановлением Правительства России от 25.04.2015 N 258) (ред. от 17.10.2015) // СПК «КонсультантПлюс».
4. Федеральный закон от 22.05.2003 N 54-ФЗ (ред. от 08.03.2015) «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» // СПК «КонсультантПлюс».
5. Приказ Минфина РФ от 13.12.1993 N 121 «Об утверждении форм документов строгой отчетности» // СПК «КонсультантПлюс» «ОК 002-93. Общероссийский классификатор услуг населению» (утв. Постановлением Госстандарта России от 28.06.1993 N 163) (ред. от 17.10.2013) // СПК «КонсультантПлюс».
6. Столярова О. А., Щербина Н. С. Особенности организации учета в гостиничном бизнесе // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 884-887.
7. Руководство Р 2.2.2006-05 «Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда» (утв. Роспотребнадзором 29.07.2005) [Текст] // «Бюллетень нормативных и методических документов госсанэпиднадзора», 2005 - № 3.
8. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина - Москва: ЮНИТИ, 2014. - 407 с.

9. Акулов, В. Б. Теория организации [Текст] : учебное пособие / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков; под общ. ред. В. Б. Акулова. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2015. – 87с.
10. Алиев, И. М. Экономика труда. [Текст] / И. М. Алиев. – М.: Феникс, 2014. –231 с.
11. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] : учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Арсеньев. – М. : ЮНИТИ, 2013. –280 с.
12. Арустамов, Э. А. Безопасность жизнедеятельности [Текст]: учебное пособие / Э. А. Арустамов - Москва: Дашков и К, 2015. - 452 с.
13. Баева, Т. С. Компетенции, необходимые руководителю для эффективного управления изменениями. [Текст] : научный журнал. – № 3. / Т. С. Баева. – Кадровый центр. : «ЮНИТИ», 2012. – 37 с.
14. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин; под общ. ред. Т. Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2012.–298 с.
15. Бакаева, Т. Н. Безопасность жизнедеятельности. Безопасность в условиях производства [Текст]: учебное пособие / Т. Н. Бакаева - Москва: ФАИР - ПРЕСС, 2014. - 348 с.
16. Белов, С. В. Основы жизнедеятельности [Текст]: учебник для вузов / С. В. Белов, А. В. Ильницкая, А. Ф. Козьяков - Москва: Высш. шк., 2014. - 485 с.
17. Беляков, Г. И. Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда [Текст]: учебник для бакалавров / Г. И. Беляков - Москва: Юрайт, 2014. - 572 с.
18. Бобкова, О. В. Охрана труда и техника безопасности. Обеспечение прав работника [Текст]: практическое пособие / О. В. Бобкова - Москва: Омега-Л, 2014. - 345 с.
19. Бойко, С. В. Моделирование системы управления рабочими местами предприятия [Текст]: Журнал: «Организатор производства». – № 2. / С. В. Бойко. – Кадровый центр. : «ЮНИТИ», 2015. – 47 с.

20. Буренко, Л. А. Выявление и устранение рисков [Текст] / Л. А. Буренко // Журнал «Библиотека инженера по охране труда», 2016. - № 1. - С. 38-42.
21. Васильева, А. И. Снижение травматизма за счет повышения затрат на мероприятия по охране труда [Текст] / А. И. Васильева // Журнал «Безопасность и охрана труда», 2014. - № 7. - С. 24-26.
22. Васильева, Н. А. Экономика предприятия [Текст] / Н. А. Васильева, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов; под общ. ред. Н. А. Васильевой. – М.: Высшее образование, 2015.– 325 с.
23. Вачугов, Д. Д. Основы менеджмента [Текст] / Д. Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2012.– 401 с.
24. Веснин, В. Р. Менеджмент. [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: 2012. –414 с.
25. Графкина, М. В. Безопасность жизнедеятельности [Текст]: учебник / М. В. Графкина, В. А. Михайлов - Москва: Велби, 2013. - 608 с.
26. Девисилов, В. А. Охрана труда [Текст]: учебник / В. А. Девисилов - Москва: Форум, 2013. - 496 с.
27. Денисенко, Г. Ф. Охрана труда [Текст]: учебное пособие для вузов / Г.Ф. Денисенко - Москва: Высшая школа, 2013. - 318 с.
28. Добровольская, И. А. Основные процедуры и порядок проведения специальной оценки рабочих мест [Текст] / И. А. Добровольская // Журнал «Справочник специалиста по охране труда», 2016. - № 3. - С. 4-10.
29. Дуракова, И. Б. Управление персоналом. [Текст] : И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова; под общ. ред. Дураковой И. Б. – М.: 2014. – 187 с.
30. Егоршин, А. П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
31. Елизаров, Ю. Ф. Экономика труда [Текст]: учебник для вузов / Ю. Ф. Елизаров - Москва: изд-во «Экзамен», 2014 - 496 с.

32. Елин, А. М. Направления профилактической работы в сфере условий труда [Текст] / А. М. Елин // Газета «Безопасность труда и жизни», 2014. - № 5. - С. 4-8.
33. Ефремова, О. С. Охрана труда от А до Я [Текст]: практическое пособие / О. С. Ефремова - Москва: Альфа-Пресс, 2014. - 672 с.
34. Зимин, А. Ф. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / А. Ф. Зимин, В. М. Тимирьянова - Москва: ИНФА-М, 2015. - 288 с.
35. Зотов, Б. И. Безопасность жизнедеятельности на производстве [Текст]: учебник / Б. И. Зотов, В. И. Курдюмов - Москва: Колос, 2013. - 478 с.
36. Иванов, В. К. Контрольная точка. Оценка компетентности экспертов по оценке и экспертизе рабочих мест [Текст] / В. К. Иванов // Журнал «Безопасность и охрана труда», 2015. - № 3. - С. 28-30.
37. Ильина, Е. И. Пути улучшения условий освещения рабочих мест на предприятиях [Текст] / Е. И. Ильина, Т. Н. Частухина // Журнал «Безопасность и охрана труда», 2014. - № 1. - С. 15-16.
38. Карнаух, Н. Н. Охрана труда [Текст]: учебник / Н. Н. Карнаух - Москва: Юрайт, 2015. - 380 с.
39. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 695 с.
40. Коробко, В. И. Охрана труда [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика и управление на предприятии», «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / В. И. Коробко - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 239 с.
41. Кукин, В. Л. Безопасность технологических процессов и производств [Текст]: учеб. пособие для вузов / П. П. Кукин, В. Л. Лапин, Н. Л. Пономарев - Москва: Высш. шк., 2013. - 319 с.

42. Куликов, А.В. Экспертиза качества специальной оценки рабочих мест: как работает механизм [Текст] / А. В. Куликов // Практический журнал по охране труда работников, 2016. - № 4. - С. 21-26.
43. Мамытов, Е. Г. Необходимость инновационных решений в области сохранения рабочих мест / Е.Г. Мамытов // Журнал «Справочник специалиста по охране труда», 2014. - № 5. - С. 62-67.
44. Михайлов, А. И. Условия труда как элемент качества трудовой жизни [Текст] / А. И. Михайлов // Человек и труд, 2014. - № 2. - С. 84-86.
45. Мусатова, Т. В. Методика снижения класса (подкласса) условий труда за счет применения СИЗ [Текст] / Т. В. Мусатова // Журнал «Безопасность и охрана труда», 2015. - № 1. - С. 3-6.
46. Назаров, А. К. Основы безопасности жизнедеятельности [Текст]: учебник / А. К. Назаров - Москва: ДЭФА, 2014. - 120 с.
47. Остапенко, Ю. М. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие / Ю.М. Остапенко - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 272 с.
48. Пашин, Н. П. Новые подходы к управлению охраной труда. Ориентация на международные стандарты [Текст] / Н. П. Пашин // Журнал «Справочник специалиста по охране труда», 2013. - №9. - С. 14-19.
49. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебно-практическое пособие / В. П. Пашуто - Москва: КНОРУС, 2011. - 320 с.
50. Попов, Ю. П. Охрана труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю. П. Попов - Москва: КНОРУС, 2014. - 413 с.
51. Радченко, Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания [Текст]: пособие / Л.А. Радченко.– М.,2013.– 408с.

52. Рофе, А. И. Экономика труда [Текст]: учебник / А. И. Рофе - Москва: КНОРУС, 2012. - 400 с.
53. Русак, О. Н. Организация и управление [Текст]: учеб. пособие / О. Н. Русак - СПб.: Профессия, 2014. - 240 с.
54. Сильвестрова, Т. Н. Основные аспекты обеспечения работников специальной одеждой и обувью [Текст] / Т. Н. Сильвестрова // «Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение», 2014. - № 6. - С. 24-27.
55. Сорокин, Ю.И. Экономически заинтересовать работодателя в улучшении рабочих мест персонала [Текст] / Ю. И. Сорокин // Человек и труд, 2013. - № 8. - С. 4-9.
56. Столярова, О.А. Особенности организации учета в гостиничном бизнесе [Текст] / О.А. Столярова, Н.С. Щербина // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 884-887.
57. Третьякова, Л. А. Организация и методика дипломного проектирования [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов специальности 080505.65 «Управление персоналом» / Л. А. Третьякова, Е. А. Гуськова, И. В. Шавырина. - Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ» , 2014. - 92 с.
58. Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е.Филипповский, Л.В.Шмарова, 2016. - 176 с.
59. Чоудхари, С. М. Менеджмент XXI века [Текст] / С. М. Чоудхари - М.: Гардарика, 2013. – 412 с.
60. Что нужно современной гостинице?//Туристический Бизнес. –2015. - № 1. – С.7–9
61. Янкович, В.С. Организационные изменения и развития персонала [Текст] : Журнал «Экономика труда». – № 4. / В. С Янкович. – 2016.– С.4-5.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



Организационная структура гостиничного комплекса «Аврора» ИП  
«Бредихин И.Ю.»

