### Повышение эфективности использования кадрового потенциала фирмы

2016

# **Введение**

управление кадры персонал

В системе организационных потенциалов особая роль принадлежит кадровому, поскольку от его качественных характеристик зависит конкурентоспособность организации в целом. Количественные и качественные изменения кадрового потенциала определяют способность организации получать прибыль. В современных условиях хозяйствования особую **актуальность** приобретает поиск критериев, которые позволили бы провести сравнительную оценку качества кадрового потенциала. Высокое качество кадрового потенциала является условием успешного развития экономики и обеспечения экономического роста, существующее качество кадрового потенциала и наметившиеся в последнее время тенденции его изменения вступают в конфликт с объективными требованиями реальной действительности.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Субъект исследования - улучшение кадрового потенциала фирмы.

Объект исследования - ООО «Мандарин-Сервис».

Цель работы - разработка мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала ООО «Мандарин-Сервис»

Для достижения поставленной цели выделены следующие задачи.

. Исследовать теоретические основы использования кадрового потенциала фирмы

. Провести анализ кадрового потенциала фирмы на примере ООО «Мандарин-Сервис»

. Разработать направления улучшения использования кадрового потенциала фирмы

Представленная работа состоит из введения, основной части, заключений и списка литературы. В конце работы представлены 7 приложений. Основная часть состоит из трех глав, первая из которых является теоретической, вторая - аналитической, третья - проектной.

В первой главе исследованы теоретические основы использования кадрового потенциала фирмы. Для этого дано понятие кадрового потенциала фирмы, исследованы методы оценки кадрового потенциала фирмы, указаны способы улучшения использования кадрового потенциала фирмы.

Во второй главе проводится анализ кадрового потенциала фирмы на примере ООО «Мандарин-Сервис». Прежде всего, дана общая характеристика ООО «Мандарин-Сервис», проведен анализ трудовых ресурсов и персонала предприятия, проведена диагностика и оценка кадрового потенциала предприятия.

В третьей главе сформулированы основные направления улучшения использования кадрового потенциала фирмы: представлены мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала фирмы и проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

# **1. Теоретические основы использования кадрового потенциала фирмы**

## **.1 Понятие кадрового потенциала фирмы**

К целям любого бизнеса относится: увеличение капитала, прибыли, достижение лично значимых целей владельцев, достижение общественно значимых целей. Управление организацией на любом уровне - сложная комплексная система. Основная цель менеджмента - достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала, в т.ч. кадрового потенциала.

Требования к качеству кадрового потенциала предъявлялись на практике с момента вовлечения человека в трудовую деятельность, но даже понятие «качество рабочей силы» пока четко не сформулировано в экономической науке. Достаточно часто встречается определение качества рабочей силы как совокупности свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих в себя квалификацию и личностные характеристики работника: физиологические и социальнопсихологические особенности, состояние здоровья, интеллектуальные и адаптационные способности, гибкость, мобильность, мотивационный профиль, инновационность и профпригодность, профориентированность и нравственность. Эти составляющие определяют комплекс требований к работнику со стороны работодателя, общества, потребителей результатов труда.

Е.Б. Мундриевская определяет кадровый потенциал предприятия как обобщающую характеристику совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия.

При рассмотрении кадрового потенциала следует учитывать, что профессионализм выступает как собирательная качественная характеристика способностей кадрового потенциала к труду и возможностей их реализации при наличии соответствующей мотивации.

Таблица 1 Матрица уровней компетенций HR-службы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Подбор | Оценка | Обучение и развитие | Мотивация |
| Организационное развитие | Управление организационной структурой Формирование корпоративной культуры | Оценка результатов деятельности топ-менеджеров и дочерних структур и подразделений Оценка кадрового потенциала компании Формирование кадрового резерва | Развитие и обучение топ-менеджера компании Управление знаниями | Анализ результативности системы мотивации в компании Мотивация топ-менеджмента и мидл-менеджмента компании |
| Политики в области HR | Управление численностью Планирование мероприятий по привлечению и удержанию персонала Обеспечение человеческих ресурсов для реализации долгосрочных планов компании | Выбор методологии и технологии проведения оценки Планирование периодичности проведения оценки Утверждение сроков и целей проведения внеочередной оценки | Управление корпоративной учебной инфраструктурой Формирование политики обучения и развития персонала Работа с кадровым резервом | Формирование политики компенсации и мотивации персонала Описание критериев оценки результатов деятельности |
| Процедуры в области HR | Планирование мероприятий по привлечению кандидатов на вакантную позицию Формирование дифференцированного подхода к набору на основе моделей компетенций Стандартизация батареи инструментов оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов | Подготовка процедуры оценки на основе выбранной методологии Планирование и организация мероприятий по проведению оценки | Стандартизация внутренних программ обучения Планирование мероприятий по организации обучения в соответствии с планами развития компании Выбор внешних провайдеров и внутренних программ | Создание бонусных планов для торгового и производственного персонала компании Создание специальных программ премирования, нацеленных на достижение результата Разработка программ нематериальной мотивации |
| Операции | Первичный отбор кандидатов Анализ резюме Проведение собеседований | Ведение протоколов аттестации/оценки Техническое оснащение процедуры оценки | Организация проведения тренингов Проведение адаптационных мероприятий | Формирование данных по учету рабочего времени Организация проведения конкурсов |

Оценка кадрового потенциала компании является одной из функций HR-отделов, кадровых служб, подразделений по работе с персоналом. Руководители соответствующих подразделений должны организовывать управление формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника.

Таблица 2 Проблемы и приоритеты управления персоналом на различных этапах развития компании

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Формирование | Рост | Стабилизация | Спад |
| Характеристики и проблемы этапов | Начало бизнеса, небольшое количество персонала, нечеткие обязанности, все делают все | Увеличение численности сотрудников, появление среднего управленческого звена, быстрый карьерный рост, отсутствие четкого взаимодействия и критериев оценки труда | Стабильность численности персонала, разработка бизнес-процессов, низкая скорость принятия решений, отсутствие карьерного роста | Уменьшение объемов производства продукта, сокращение численности персонала, сокращение расходов, текучесть персонала, низкая мотивация |
| Подбор | От подбора персонала по знакомству к найму по конкурсу | Разработка процедур подбора, планирование численности персонала | Разработка критериев отбора | Привлекаются только люди с опытом антикризисного управления |
| Адаптация | Программы адаптации отсутствуют | Появление программ адаптации | Адаптация к внутренним регламентам | Программы адаптации формальны |
| Обучение и развитие | Не проводится или проводится эпизодически и стихийно | Разработка плана обучения, обучение руководителей | Планирование обучения, создание учебного центра | Обучение внутренними силами, переквалификация |
| Оценка | Не проводится | Оценка возможностей, выявление кадрового резерва | Оценка достижений работника | Оценка потенциала |
| Корпоративная культура | Не идентифицируется, в компании царит неформальная атмосфера | Командообразование, развитие внутренних коммуникаций, появление внутреннего PR | Возникновение традиций и мифов, разработка программ корпоративных мероприятий | Внутренние коммуникации, направленные на решения проблем компании |
| Мотивация и стимули рование | Стимулирование по итогам работы и по личному отношению собственников или руководства к сотрудникам | Разработка мотивационных программ, стимулирование по результатам работы подразделений | Возникновение традиций и мифов, разработка программ корпоративных мероприятий | Индивидуальный подход к мотивации, сокращение социальных программ |

В соответствии с теорией жизненного цикла потенциала, цели управления персоналом меняются со временем. Оценка возможностей или потенциала персонала особенно актуальна на таких стадиях жизненного цикла компании, как рост и спад. Это связано с тем, что именно в период роста и спада компания находится в процессе выбора новых путей развития организации.

Выявление потенциальных возможностей проводится уже на этапе приема кандидата на работу (с помощью тестов, собеседований, проективных методик), при этом целесообразно определение его роли в команде (руководитель, исполнитель и т.д.), прогнозирование перспективы роста и др.

В современных условиях все большее значение приобретает удовлетворенность сотрудника своей должностью, наличие интереса к работе. Как правило, уже в первую неделю работы можно выявить: устраивает ли новичка содержание и условия выполнения работы, существующий статус внутри коллектива, величина оплаты труда, а также видит ли он перспективы, возможности для реализации своего потенциала.

Крупные компании, прежде чем нанять сотрудника, проводят конкурс в несколько этапов, что позволяет найти кандидата, наиболее удовлетворяющим требованиям открытой вакансии. Часть кандидатов, не занявших открытую вакансию, с их согласия может быть помещена в кадровый резерв. Само понятие «кадровый резерв» в теории современного управления персоналом несколько устарело и в дополнение к нему пришло понятие talent management (впервые введено компанией McKinsey в 1997 году).



Рис. 1. Кадровый резерв и talent management (ТМ)

Компании, вовлеченные в TM, используют стратегический и хорошо взвешенный подход к нахождению, привлечению, отбору, обучению и продвижению сотрудников внутри организации. Это определение также связано с тем, как компании стимулируют достижения сотрудников на индивидуальном уровне.

Желание собственников инвестировать в обучение и удержание сотрудников с потенциалом роста максимизирует возврат на вложенные средства и прямо отражается на уровне персоналаmanagement представляет из себя последовательность отбора кандидата, как внешнего, так и внутреннего, по определенным качествам, причем в первую очередь оцениваются базовые компетенции, единые для всей компании и потенциал развития.

Требования к внутреннему рекрутменту

. Доступность и одновременность информации об открытии вакансии для всех сотрудников компании.

. Прозрачность и понятность критериев отбора на позицию.

. Коллегиальное принятие решения по внутреннему найму.

. Четкая, корректная и своевременная обратная связь всем участникам.

Инструменты Talent management: проведение отборочных мероприятий, фокус на развитие hi potentials (HIPOs)



Рис. 2. Использование инструмента HIPOs в системе Talent management

Согласно принципу нормального распределения (кривая Гаусса), доля потенциальных сотрудников в компании будет составлять не более 10-15% и все усилия по развитию и продвижению должны быть направлены именно на них, что верно экономически.

Но существует серьезная этическая и мотивационная ловушка, поскольку при любом разделении на «потенциальных» и «не очень» сотрудников, 85-90% коллектива ненавидят потенциальную его часть.

Количественные оценки кадрового потенциала определяются по таким показателям, как: численность персонала; профессионально-квалификационный состав; половозрастной состав; укомплектованность по должностям, специальностям и профессиям; соотношение среднего разряда работ и рабочих и др.

Качественные характеристики кадрового потенциала дают оценку коллективу организации в целом: организационная культура; корпоративный дух; наличие формальных и неформальных групп; социально-психологический климат и др.

Индивидуальные характеристики кадрового потенциала служат для оценки профессионально-личностных качеств отдельных руководителей, специалистов и работников: квалификация; профессиональный опыт; качества менеджера; психофизиологические особенности; владение ноу-хау; конкурентоспособность на рынке труда и др.

Понятие кадрового потенциала не является чем-то статичным, поэтому для оценки кадрового потенциала целесообразно использовать различные методы и методики.

## **.2 Методы оценки кадрового потенциала фирмы**

Выявление содержательных и количественных характеристик кадрового потенциала имеет не только теоретическое, но и прикладное значение, которое в условиях рыночной экономики существенно возрастает.

Содержание и характер труда, специфичные для каждой организации, затрудняют создание унифицированных систем оценки персонала. Решение задачи объективной оценки качества кадрового потенциала лежит в плоскости разработки социологических методов оценки, суть которых состоит в том, чтобы на основе информации о предмете оценки выявить обобщенный показатель комплексной оценки индивида и трудового коллектива.

При выявлении кадрового потенциала широко применяются методы оценки персонала. Оценка персонала - установление соответствия деловых качеств сотрудника требованиям должности. Цель проведения оценки персонала - повышение эффективности использования человеческих ресурсов. Виды оценки: оценка кандидатов на работу, оценка по окончании срока испытания, текущая оценка деятельности, оценка потенциала сотрудников, оценка результатов обучения, кадровый аудит.

По отношению к новым сотрудникам после прохождения срока испытания, а при необходимости - обучения и аттестации по результатам обучения, заполняется лист оценки нового сотрудника, при этом делается один из следующих выводов о работе нового сотрудника и его потенциале:

 Не соответствует занимаемой должности

 В целом соответствует занимаемой должности

 Полностью соответствует занимаемой должности

 Заслуживает выдвижения на более высокую должность

Лист оценки нового сотрудника представлен в Приложении 1.

Кадровый аудит - оценка соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегии развития. Проводится с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации.



Рис. 3. Направления оценки соответствия структурного и кадрового потенциала

Аудит персонала - мероприятия, направленные на анализ состава и квалифицированности сотрудников и позволяющие получить следующие данные:

) укомплектованность кадрового состава в целом и по уровням управления

) соответствие требованиям вакансии;

) готовность сотрудника к повышению в должности;

) профессиональные характеристики сотрудников;

) выявление сильных и слабых сторон;

) определение потребности сотрудников в тренингах и обучении;

) разработка рекомендаций по эффективному управлению персоналом;

) оценка интеллектуального потенциала персонала

) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

) оценку текучести кадров.

**Аттестация** - процедура определения квалификации, уровня знаний, практических и деловых навыков, понимания сотрудником своих целей, задач и функций, а также определение степени эффективности их выполнения.

По степени обязательности выделяют обязательную и корпоративную аттестацию, по периодичности - периодическая и эпизодическая / однократная, по первичности - первичная и повторная (подтверждающая).

Этапы подготовки и проведения аттестации

 Определение целей и ожидаемых результатов аттестации

 Разработка технологии аттестации (ЛНА)

 Проведение разъяснительной работы с сотрудниками компании

 Издание приказа, утверждение графика и ознакомление сотрудников

 Проведение инструктажа для членов аттестационной комиссии

 Проведение аттестации, составление протокола

 Анализ результатов и ознакомление с ними сотрудников

 Принятие решение по результатам аттестации, издание приказа

Оценка (аттестация) персонала проводится в соответствии с утвержденными в компании процедурами оценки персонала (Приложение 2) и, как правило, проводится по следующим направлениям: самооценка работника (Приложение 3), предварительная оценка работника руководителем (Приложение 4), заполнение аттестационного листа комиссией (Приложение 5).

По отношению к работникам, работающим в компании менее полугода, аттестация нецелесообразна.

**АС (Assessment Center)** - Центр Оценки специалистов - многоуровневая система оценки, построенная на определенных ситуациях.

Компетенции, выявляемые с помощью АС:

 Лидерство

 Аналитические способности, логическое мышление

 Стрессоустойчивость

 Умение работать в команде

 Коммуникативные навыки (устные, письменные)

 Обучаемость, адаптивность

 Навыки самопрезентации

Виды заданий АС:

 Психологические тесты

 Групповые дискуссии

 Презентации

 Деловые/ролевые игры

 Решение кейсов

 «Баскет-метод»

 «Слалом»

Основные этапы построения АС (по Т. Базарову):

. Подготовка проекта

. Анализ деятельности и формулирование критериев оценки.

. Конструирование процедур оценки

. Обучение экспертов и наблюдателей-оценщиков

. Реализация программы АС

. Анализ результатов и оформление материалов.

**Оценка методом 360 градусов.**

Метод 360 градусов («круговая оценка») - оценка по компетенциям, выполняемая людьми, постоянно взаимодействующими с сотрудником. Возможные оценщики: руководители, коллеги, смежники, клиенты (внутренние, внешние), подчиненные (Приложение 6).

При оценке персонала наиболее востребована оценка следующих компетенций:

 Коммуникативные навыки

 Аналитические способности

 Стрессоустойчивость

 Клиент-ориентированность

 Результативность

 Позитивность

 Самостоятельность

**MBO (Management by Objectives)** - система управления по целям - совместная постановка задач руководителем и сотрудником в рамках стратегии организации и оценка результатов их выполнения по прошествии отчетного периода, охватывает все должности.

Таблица 3 Перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов

|  |  |
| --- | --- |
| Должности | Перечень показателей оценки результатов труда |
| Руководитель организации | Прибыль Рост прибыли Рентабельность производства Показатели оборачиваемости капитала Доля на рынке Конкурентоспособность продукции |
| Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Показатели качества выпускаемой продукции Величина и потери от простоев Коэффициент текучести кадров |
| Руководитель службы управления персоналом | Производительность труда и ее динамика Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес технически обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению и повышению квалификации персонала Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика) |
| Менеджер по персоналу | Количество вакантных мест в организации Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям |

Оценка работы каждого сотрудника осуществляется путем начисления баллов. Рейтинговая шкала оценок - наиболее популярный метод оценки, определяются различные уровни эффективности выполнения работы или владения навыком, и каждому из этих уровней присваивается определенный балл. Группы показателей, используемых при оценке результативности труда:

. Прямые (количественные) показатели.

. Косвенные показатели.

Перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов может использоваться для составления опросников с рейтинговыми шкалами оценок.

При определении кадрового потенциала могут использоваться дополнительные методы исследования, которые достаточно сложно отнести к научным, поскольку зависят от личных отношений внутри коллектива. Творческие способности работников, их увлечения и хобби могут стать импульсом для развития нового вида деятельности компании.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Результативность работы | Высокая | Требуется обучение. Горизонтальная карьера: поиск адекватной должности | Обучение возможно. Карьерный рост при условии развития компетенций | Повышение в должности. Обучение для занятия более высокой должности |
|  | Средняя | Обучение возможно | Есть возможности для развития знаний и результативности. Обучение целесообразно | Обучение с целью повышения эффективности (коучинг) |
|  | Низкая | Обучение нецелесообразно Увольнение | Обучение нецелесообразно Понижение в должности | Коучинг Мотивация Горизонтальная карьера |
|  | | Низкий | Средний | Высокий |
|  | | Уровень компетенций | | |

Рис. 4. Оценочная матрица

По результатам проведения различных методов оценок для каждого работника определяется место в оценочной матрице. В зависимости от степени результативности работы и уровня компетенций определяется, главным образом, целесообразность обучения, а также тип карьеры.

Классический SWOT-анализ (1963 г. - Гарвард, Kenneth R. Andrew) предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности компании, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ВОЗМОЖНОСТИ «O» - OPPORTUNITIES | УГРОЗЫ «T» - THREATS |
| ПРЕИМУЩЕСТВА «S» - STRENGTH | I | II |
| НЕДОСТАТКИ «W» - WEAKNESS | III | IV |

Рис. 5. Матрица SWOT

В соответствующих сегментах могут быть отражены возможности, организации, вытекающие из имеющегося кадрового потенциала компании.

Наиболее распространенные ошибки и трудности при внедрении системы оценки кадрового потенциала персонала:

 Несоответствие системы оценки степени зрелости компании

 Негативное отношение сотрудников к любой оценке их деятельности

 Оценка личностных качеств сотрудника в отрыве от должностных обязанностей и компетенций

 Отсутствие связи оценки с системой материальной и нематериальной мотивации

 Мнение руководителей, что на проведение оценки у них нет времени

 Минимальное участие сотрудников в постановке задач

 Неумение руководителей проводить постаттестационную беседу, неадекватное восприятие сотрудниками обратной связи

 Заниженная или завышенная самооценка сотрудников.

Эффективная обратная связь достигается при соблюдении следующих условий:

 Обстановка (спокойная, без помех): отрицательный отзыв только в личной беседе;

 Срок проведения: для большей эффективности - сразу после совершенного действия

 Подготовка: заранее продумать и записать тезисы беседы

 Содержание: соответствие вербальных и невербальных средств общения; четкость, последовательность; акцент на поведении; приемы активного слушания; документирование

 Анализ беседы: состояние интервьюера и оцениваемого, результат беседы (достигнут - не достигнут), ошибки и недочеты для исправления и т.п.

При проведении оценки кадрового потенциала компании важно определить цели такой оценки: поиск талантов; сокращение работников, квалификация которых не соответствует занимаемой должности; определение работников, обучение которых является оправданным для компании и т.д.

Эффективная система оценки способна выполнять ряд важнейших функций:

 устанавливать справедливое вознаграждение;

 соизмерять возможные количество и качество труда;

 стимулировать и мотивировать сотрудников;

 корректировать уровень профессионального развития;

 выявлять динамику изменения оцениваемых показателей;

 осуществлять мониторинг качества кадрового потенциала по группам должностей, структурным подразделениям;

 предупреждать деструктивные конфликты в трудовых коллективах;

 формировать благоприятный психологический климат.

Изучая отечественную экономическую литературу, можно сделать вывод, что пока не разработана единая методика оценки качества кадрового потенциала. Наиболее эффективной можно считать систему присуждения тарифно-квалификационных разрядов для рабочих и категорий для служащих, в основе которой лежит оценка знаний, умений и навыков персонала по выполнению тех или иных технологических операций. Но показатели результатов труда, т.е. непосредственной реализации способностей человека к труду, можно считать необходимым, но недостаточным условием для определения качества кадрового потенциала. Оценка набора индивидуальных компетенций, получаемая в основном в результате аттестации персонала, имеет не меньшее значение.

Зарубежная наука располагает более обширным арсеналом средств и подходов к оценке качества рабочей силы, с помощью которых можно подойти и к самому предмету оценки, и к субъекту оценки, и к средствам оценки. Во-первых, это методы, в основе которых лежат формализованные подходы (анкетирование, тестирование и т.п.), и, во-вторых, методы с использованием неформальных подходов (собеседование, наблюдение). В методике аттестации персонала германских фирм заложен принцип балльной оценки определенных элементов качества рабочей силы, необходимых для осуществления конкретной трудовой деятельности. Каждый сотрудник оценивается по 6 критериям (знания и опыт, мышление, принятие решений, ответственность, информационные связи и контакты, персональные характеристики), включающим 30 признаков качества рабочей силы, имеющих 6 уровней оценки.

Например, знания и опыт работников характеризуются по следующим признакам: профессиональные знания, опыт, навыки решения типовых задач, дополнительные знания и опыт, знание мировых стандартов. Все признаки имеют весовой коэффициент по значимости и, соответственно, максимальное количество баллов для каждого уровня оценки, набранная сумма баллов и содержательная часть признаков и критериев являются характеристикой уровня качества способностей человека к труду на данный момент.

Практическая необходимость единого подхода к оценке кадрового потенциала привела к созданию министерством труда США системы профессиональных требований к работникам. Одна из основных ее целей состоит в том, чтобы выявить и наиболее полно использовать имеющийся потенциал природных и приобретенных способностей к труду у имеющихся трудовых ресурсов. Для характеристики качеств работника, необходимых для выполнения его профессиональных обязанностей, применяется развернутая система оценок, включающая семь основных характеристик:

 необходимое обучение (отдельно общеобразовательное и специальное);

 направленность способностей;

 уровень способностей;

 личностные характеристики;

 физические возможности;

 условия труда;

 организация труда.

По каждому из этих признаков имеется детализация характеристик и разработаны способы количественной оценки их уровня. Например, для определения направленности способностей работника принимаются во внимание следующие свойства рабочей силы:

 общий уровень развития и способность к обучению;

 развитие речи и понимание;

 способность к счету;

 пространственное воображение;

 способности передачи информации в наглядной интерпретации;

 координация движений;

 аккуратность;

 ловкость движения рук;

 зрительно-двигательная координация.

Для оценки личностных характеристик персонала учитываются:

 возможность самостоятельной организации своей работы и деятельности других;

 влияние на мнение других в разных ситуациях;

 влияние на оценочные суждения других в разных ситуациях;

 способность к оценке, обобщению и принятию решений на основе сопоставления информации с измеряемыми, доказуемыми критериями;

 способность к выражению личных чувств, восприятий и идей;

 точное соблюдение заданных ограничений, допусков, стандартов и др.

По каждому из оцениваемых качеств осуществляется группировка сотрудников с исключительно высоким уровнем оцениваемого качества и исключительно низким уровнем оцениваемого качества. Оставшаяся часть делится на три группы с уровнем оцениваемого качества выше среднего, среднего и ниже среднего уровня. Каждый работник получает многостороннюю количественную и качественную характеристику личных и деловых качеств, которая служит стимулом к повышению качества рабочей силы, и тем самым своей конкурентоспособности.

Опираясь на опыт зарубежных методик определения качества рабочей силы, Е.А. Золотарева предлагает использовать следующую методику оценки имеющихся способностей человека к труду

Таблица 4 Система балльной оценки уровня качества рабочей силы (Е.А. Золотарева)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п (j) | Показатели качества рабочей силы | Виды качества рабочей силы (/) | | |
|  |  | Природное (i=1) | Функциональное (i=2) | Системное (i=3) |
| 1 | Состояние здоровья | Х11 |  |  |
| 2 | Коэффициент интеллекта | Х21 |  |  |
| 3 | Интуиция | Х31 |  |  |
| 4 | Координация движений | Х41 |  |  |
| 1-4 | Общая оценка уровня природного качества рабочей силы | Хj1 |  |  |
| 1 | Образование |  | Х12 |  |
| 2 | Стаж работы |  | Х22 |  |
| 3 | Квалификация |  | Х32 |  |
| 4 | Навыки |  | Х42 |  |
| 1-4 | Общая оценка уровня функционального качества рабочей силы |  | Хj2 |  |
| 1 | Творческий потенциал |  |  | Х13 |
| 2 | Предпринимательские способности |  |  | Х23 |
| 3 | Ответственность |  |  | Х33 |
| 4 | Коммуникабельность |  |  | Х43 |
| 1-4 | Общая оценка уровня системного качества рабочей силы |  |  | Хj2 |

Каждый показатель (Х) оценивается по 3 уровням его развития: низкий (1 балл); средний (3 балла); высокий (5 баллов). Например, образование: незаконченное среднее, среднее общее - низкий уровень - 1 балл; среднее профессиональное, незаконченное высшее - средний уровень - 3 балла; высшее профессиональное - высокий уровень - 5 баллов. Или стаж: до 1 года - низкий уровень - 1 балл; 1 - 5 лет - средний уровень - 3 балла; свыше 5 лет - высокий уровень - 5 баллов. Для каждой категории кадрового потенциала необходимо разработать систему оценки качества, включающую перечень показателей, отражающих специфику их работы. Используя предложенную методику определения развития способностей человека к труду, можно анализировать отдельные качественные свойства работника и качество кадрового потенциала в целом. Специфика данной оценочной системы заключается в том, что не только руководство, но и каждый сотрудник сможет самостоятельно определить те свойства, которые определяют качество его трудового потенциала. Существенными недостатками этой методики являются: трудоемкость процедуры оценки; постоянная систематизация и фиксирование сведений о человеке, результатах его труда; необходимость частого обновления информации, ее анализа. Кроме того, сложно оценить такие показатели качества, как интуиция, творческий потенциал, коммуникабельность, предпринимательские способности.

С. Редько для оценки качества кадрового потенциала предлагает анализировать иерархию 15 характерных компонентов, оказывающих максимальное воздействие на конечные цели организации. По мнению С. Редько, на достижение цели «максимизации прибыли» оказывают влияние следующие компоненты: «образование», «профессионализм», «стаж работы», «предпринимательские способности», «рентабельность труда», «возраст».

Л. Миляева предлагает методику комплексной оценки качества рабочей силы, характеризующую степень соответствия качеств сотрудника требованиям функционального и предметного разделения труда.

Самыми распространенными среди методик, применяемых в оценке персонала, являются те, что направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников. Хорошо зарекомендовавшими себя методиками можно считать следующие:

. Тест структуры интеллекта Амтхауэра: предназначен для определения способности к абстрактному мышлению, памяти, пространственному воображению, языковому чутью, математическому мышлению, образованию суждений и т. п.

. Тест Гилфорда: позволяет измерить социальный интеллект, который является профессионально важным качеством, и прогнозировать успешность деятельности педагогов, психологов, психотерапевтов, журналистов, менеджеров, юристов, следователей, врачей, политиков, бизнесменов.

. Тест Равена: разрешает при помощи прогрессивных матриц не только оценить сам интеллект, но и составить представление о способности сотрудника к систематизированной, планомерной, методичной интеллектуальной деятельности.

. Опросник Кеттела (16-PF): основными факторами здесь являются «общий уровень интеллекта», «уровень развития воображения», «восприимчивость к новому радикализму», «эмоциональная устойчивость», «степень тревожности», «наличие внутренних напряжений», «уровень развития самоконтроля», «степень социальной норми-рованности и организованности», «открытость - замкнутость», «смелость», «отношение к людям», «степень доминирования - подчиненности», «зависимость от группы», «динамичность».

. Опросник Стефансона: методика используется для изучения представлений работника о себе самом. Достоинство методики в том, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, реальное «я», а не «соответствие/ несоответствие» статистическим нормам и результатам других людей.

Сравнительная характеристика эффективности различных **методов** оценки персонала представлена в Приложении 7.

## **1.3 Способы улучшения использования кадрового потенциала фирмы**

Оценка кадрового потенциала и его использование - это два разных подхода; в первом случае ставится научная, а во втором - производственная задача. При коммерческой деятельности особую роль приобретает повышение экономической эффективности деятельности. При этом можно выделить несколько основных направлений.

. Мотивация персонала. При работающей системе мотивации работник делает больше работы, чем обычно.

Главным мотивирующим фактором работников является уровень материального вознаграждения.

Таблица 5 Соответствие величины оплаты различным категориям работников в зависимости от продолжительности работы на одном месте

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Высший менеджмент | Средний менеджмент | Младший менеджмент |
| 1-й год работы - среднее значение по рынку труда 2-й год - на 10 % выше среднего значения по 3-й год - на 25 % выше среднего значения по рынку труда | 1-й год работы - среднее значение по рынку труда 2-й год - на 10 % выше среднего значения по рынку труда | 1-й год работы - на 10 % ниже среднего значения по рынку труда 2-й год - среднее значение по рынку труда |
| Основной персонал | Административный персонал | Вспомогательный персонал |
| 1-й год работы - на 10% ниже среднего значения по рынку труда 2-й год - среднее значение по рынку труда | 1-й год работы - на 10% ниже среднего значения по рынку труда 2-й год - среднее значение по рынку труда | В зависимости от финансовых возможностей компании Рыночные значения не очень важны |

Наряду с окладной частью применяются премиальные и дополнительные выплаты. Оплата труда может быть привязана к результатам работы.

В определенный момент фактор материального вознаграждения перестает играть определяющую роль в поведении работника, в этот момент особое значение приобретают факторы нематериальной мотивации.

Свои особенности имеет разработка системы мотивации для различных категорий работников. Так, для работников младших должностей особую значимость имеет величина оклада, премиальных выплат, неденежное материальное вознаграждение. С ростом должности данные факторы становятся менее значимыми, и на первый план выходит возможность обучения, интересные проекты, дружный коллектив, наличие свободного времени, социальные гарантии и т.д.

. Обучение персонала. Обученные работники расширяют область своих компетенций и могут выполнить более широкий круг задач.

Различают три вида обучения:

 подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков.

 повышение квалификации кадров - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности,

 переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений и навыков в связи с овладением новой профессии.

Выделяют основные современные модели подготовки кадров:

 обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии;

 обучение с отрывом от работы в специализированных учебных заведениях и центрах подготовки кадров;

 смешанное обучение с использование дистанционных форм.

Плюсы и минусы каждой из форм обучения очевидны. Для работодателя при этом важно, чтобы величина затрат на обучение персонала не превышала полезного экономического эффекта, полученного в результате прироста производительности труда работников.

. Автоматизация процессов (облегчение труда). В результате работник за то же время может проделать больший объем работы.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

. Общение с работниками.

Общение с работниками, преимущественно в неформальной обстановке, позволяет выявить склонности сотрудников, увлечения и хобби. Не исключено, что одно из таких увлечений может оказаться выгодным работодателю.

. Работа с талантами.

С точки зрения бизнеса, талант - это способность достигать исключительных результатов, признаваемых и вознаграждаемых владельцами, менеджерами и потребителями. Одной из серьезных проблем развития большинства компаний является недостаток высококвалифицированного менеджмента. Причина лежит на поверхности - хороших специалистов просто не успевают выращивать. Решить эту задачу можно, внедрив в организации систему управления талантами.

Если объем расходов на персонал в бюджете компании не превышает 20 - 25 процентов и если основной бизнес слабо зависит от исполнителей, то думать об управлении талантами незачем. Нужно заботиться об управленческом учете, цепочке поставок, технологии производства и других полезных вещах. И соответственно, наоборот, если бизнес зависит от персонала, если кадровые проблемы невозможно решить без высококвалифицированных специалистов, если компания постоянно и планомерно растет, то управление талантами необходимо. Считается, что управление талантами - это реализация простой идеи: «надо растить своих» или «брать молодых на вырост». Достаточно донести ее значимость до всех линейных руководителей организации, на руководящие должности по возможности назначать своих сотрудников, целенаправленно учить тех, кто хочет или должен учиться, регулярно оценивать достижения персонала и справедливо оплачивать их. Нельзя сказать, что этого мало. Так создаются условия, на основании которых и может строиться система управления.

Управление талантами - это реализация довольно простых постулатов и идей:

 принимать на работу лучших;

 искать таланты внутри своей компании;

 идентифицированные таланты целенаправленно «натаскивать», самый эффективный метод - наставничество;

 талантам нужно платить в несколько раз больше, чем остальным, потому что они эффективнее работают;

 периодически надо оценивать достижения талантов и давать новые направления работы;

 талант - это сотрудник компании, а не отдельного подразделения.

Любой проект по talent-менеджменту предполагает три основные стадии:

Стадия 1. Поиск (выявление) сотрудников с высоким потенциалом в коллективе.

Стадия 2. Реализация программы развития.

Стадия 3. Использование и удержание этих сотрудников в компании.

Для выявления талантливых сотрудников используется либо оценка, либо ассессмент с измеряемыми величинами - компетенциями.

Компетенция - это совокупность ключевых знаний, умений, навыков, личностных качеств, которые требуются на определенной позиции.

Любая профессиональная позиция описывается совокупностью нескольких компетенций - от 3-5 для низшего персонала до 8-12 для топ-менеджмента. Для должности бухгалтера главные компетенции - «внимание к деталям», «пунктуальность», «навыки работы с числовой информацией». Для менеджера по продажам - «клиент-ориентированность», «умение влиять», «уверенность в себе». Для управленца - способность к «планированию и контролю», «управлению исполнением», «принятию решений», «стрессо-устойчивость».

Модель компетенций является содержательным ядром оценки персонала, а конкретные методы (тесты, интервью, деловые игры (ассессмент-центр)), используемые для ее проведения, - технологическим обеспечением. Выбор последнего зависит от финансовых и временных ресурсов, которые вы готовы потратить на получение необходимой информации.

Модель должна быть четко связана со стратегией бизнеса. Сотрудники, которые обладают необходимыми характеристиками для более легкого и быстрого перехода на лидерский уровень, смогут развиваться быстрее. Они обладают лидерским потенциалом, но без тренировок и подготовки эти сотрудники не станут эффективными лидерами. Тренировка и развитие помогают развивать талант. Чтобы выявлять таланты и лучше управлять ими, руководитель службы персонала должен эффективно использовать всю накопленную информацию о сотрудниках и их способностях.

**Выводы по первой главе**

Кадровый потенциал предприятия можно определить как обобщающую характеристику совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия.

Оценка кадрового потенциала может проводиться на различных этапах развития компании, как для уже работающих сотрудников, так и для вновь принимаемых. Методы оценки потенциала персонала: рекомендации, биографические, опросники (в т.ч. 3600), интервью, аттестация, тесты способностей, тесты на основе системных задач, управление по целям, управление, результативностью, ассессмент-центры. Согласно принципу нормального распределения (кривая Гаусса), доля потенциальных сотрудников в компании будет составлять не более 10-15% и все усилия по развитию и продвижению должны быть направлены именно на них, что верно экономически. Но существует серьезная этическая и мотивационная ловушка, поскольку при любом разделении на «потенциальных» и «не очень» сотрудников, 85-90% коллектива ненавидят потенциальную его часть. При проведении оценки кадрового потенциала компании важно определить цели такой оценки: поиск талантов; сокращение работников, квалификация которых не соответствует занимаемой должности; определение работников, обучение которых является оправданным для компании и т.д. Изучая отечественную экономическую литературу, можно сделать вывод, что пока не разработана единая методика оценки качества кадрового потенциала, при этом зарубежная наука располагает более обширным арсеналом средств и подходов к оценке. Опираясь на опыт зарубежных методик определения качества рабочей силы, Е.А. Золотарева разработала Систему балльной оценки уровня качества рабочей силы. С. Редько для оценки качества кадрового потенциала предлагает анализировать иерархию 15 характерных компонентов. Л. Миляева предлагает методику комплексной оценки качества рабочей силы. Самыми распространенными среди методик, применяемых в оценке персонала, являются те, что направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников. Хорошо зарекомендовавшими себя методиками можно считать: тест структуры интеллекта Амтхауэра, тест Гилфорда, тест Равена, опросник Кеттела, опросник Стефансона и др.

Способы улучшения использования кадрового потенциала фирмы классифицируются по следующим основным направлениям: мотивация, обучение, автоматизация (облегчение труда), общение с работниками, целенаправленная работа с талантами (выращивание кадров). Считается, что если объем расходов на персонал в бюджете компании не превышает 20 - 25 процентов и если основной бизнес слабо зависит от исполнителей, то думать об управлении талантами незачем. Для выявления талантливых сотрудников используется либо оценка, либо ассессмент с измеряемыми величинами - компетенциями.

# **2. Анализ кадрового потенциала фирмы (на примере ООО «Мандарин-Сервис»)**

## **.1 Общая характеристика ООО «Мандарин-Сервис» и стратегические направления его развития в текущих условиях**

Для того, чтобы наиболее профессионально, качественно и в полной мере рассмотреть особенности кадровой политики той или иной фирмы и проанализировать ее кадровый потенциал, нам было необходимо на практике изучить основные характеристики конкретной фирмы.

В процессе поиска объекта для данного исследования, наш выбор пал на ООО «Мандарин-Сервис», под эгидой которого работает отель «Мандарин». Выбор именно этого объекта исследования был обоснован множеством факторов, а в частности тем, что гостиничная и туристическая индустрия г. Москвы в настоящий момент демонстрирует достаточно устойчивые темпы развития, поэтому в этой сфере чрезвычайно высока конкурентная борьба. Поэтому руководству гостиничного бизнеса так важно укреплять и развивать все имеющиеся сильные стороны своего предприятия и особенно - его кадровый потенциал и резервы, ведь «кадры решают все».

Кроме того, ООО «Мандарин-сервис» работает в сфере гостиничного бизнеса уже несколько лет и за это время данная фирма зарекомендовала себя лучшим образом, как среди клиентов, так и среди коллег по бизнесу. Главной же причиной выбора для исследования именно этой фирмы являлось то, что на ее базе производилось преддипломная практика (договор от 28.11.2013 до 31.12.2016), в ходе которой мы ознакомились с основными механизмами функционирования ООО «Мандарин-сервис», всесторонне проанализировали всю необходимую для данного исследования документацию, а также собрали большое количество иного практического материала, необходимого для продолжения данного исследования.

Основные положения общей характеристики ООО «Мандарин-Сервис» были взяты нами из учредительных и внутренних документов данной организации, а также с ее официального интернет-сайта.

Организационно - правовой формой собственности ООО «Мандарин-сервис» является общество с ограниченной ответственностью. ООО «Мандарин-сервис» является коммерческой организацией, осуществляющий полный спектр гостиничных услуг в г. Москве.

ООО «Мандарин-сервис» является официально зарегистрированным юридическим лицом, имеет официальный устав, который был зарегистрирован межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы 46 по г. Москве 16.03.2011 г., расчетный и ссудный счета в кредитных учреждениях и другие необходимые реквизиты: ИНН: 7708735421, КПП: 770801001, ОГРН: 1117746192101, ОКПО: 90623897.

Юридический и фактический адрес ООО «Мандарин-сервис» - 105066, Россия, г. Москва, ул.Ольховская, д.23, остановка - станция метро «Комсомольская», e-mail: info@mandarin-hotel.ru.

Компания ООО «Мандарин-Сервис» осуществляет следующие виды деятельности:

 Деятельность гостиниц;

 Деятельность гостиниц с ресторанами;

 Деятельность ресторанов и кафе.

Однако деятельность данной фирмы в сфере гостиничного бизнеса является приоритетной для ее руководства, поэтому в данном исследовании мы будем уделять внимание именно ей, так как это является более целесообразным.

Генеральным директором ООО «Мандарин-сервис» является Петросян Карен Мамиконович.

Согласно информации с официального сайта ООО «Мандарин», отель «Мандарин» представляет из себя семиэтажное здание, высотой в семь этажей, которое в свое время было реконструировано из старинного особняка в комфортабельное сооружение, отвечающее всем современным тенденциям московской архитектуры. Сейчас гостиница сочетает в себе бизнес-стиль и светло-бежевые тона интерьера, а расположена она в самом центре деловой и культурной части Москвы. Этот отель относится к категории «четыре звезды» и рассчитан на проживание гостей в 112 номерах различной степени комфортности и ценового диапазона.

Основные плюсы данного отеля:

 комфортабельные номера,

 удачное расположение,

 изысканный ресторан,

 дополнительные услуги,

 бизнес-услуги.

Согласно миссии ООО «Мандарин», этот отель создан для людей, ценящих превыше всего собственное удобство и комфорт проживания и безупречный сервис, оказываемый персоналом.

Очень удобное расположение отеля подтверждает пятиминутный доступ до главных объектов города - станций метро, дорожных магистралей, вокзалов и деловой инфраструктуры. В частности, отель «Мандарин» расположен в непосредственной близости от Казанского, Ярославского и Ленинградского вокзалов, а любители пеших прогулок несомненно оценят то, что здание расположено в шаговой доступности от станций метро «Красносельская», «Комсомольская» и «Бауманская».

Таким образом, отель «Мандарин» - это комфортное размещение и широкий спектр услуг, спокойная и уютная обстановка, вежливый и предупредительный персонал - все, что нужно усталому гостю.

Вместимость отеля включает в себя сто двеннадцать номеров для проживания, различных категорий комфорта: Standard, Superior, Business-standard, Studio, а также чрезвычайно комфортабельный Deluxe.

Помимо этого, в отеле имеются номера для некурящих гостей - этажи строго разделены на курящий и некурящий, для большего комфорта клиентов.

Любители шопинга будут приятно удивлены тем фактом, что отель «Мандарин» расположен в нескольких минутах ходьбы от бизнес-центров «Ольховский», «Новъ», «Елоховский», а также достаточно близко от одного из популярных городских парков - «Сокольники». Ближайшие к отелю выставочные центры - «Сокольники», «ВДНХ», «Олимпийский».

Исходя из чрезвычайно удачного места расположения, отель «Мандарин» будет удобен как для бизнесменов, так и для туристов.

Для удобства гостей, в отеле круглосуточно работает ресторан «Cafe Bellissima», где они в любое время могут насладиться блюдами современной европейской и традиционной русской кухни. Вместимость ресторана - 120 человек.

Кроме всего вышеперечисленного, отель «Мандарин» располагает конференц-залом и переговорной комнатой, оснащенной самым современным оборудованием для проведения различных семинаров, конференций и тренингов на самом высшем уровне.

Помимо этого, в распоряжение гостей предоставляются такие услуги, как:

 доступ в интернет (Wi - Fi);

 room - service 24ч;

 Gym Fitness Studio (м. Бауманская);

 трансфер (встреча/проводы в аэропорты и на вокзалы), такси;

 побудка по-необходимости;

 услуги курьера;

 прачечная;

 круглосуточный банкомат и т.д.

Однако удобство гостей зависит не только от расположения отеля, но и от квалификации его персонала, поэтому в следующем параграфе мы рассмотрим состояние трудовых ресурсов данной фирмы.

## **.2 Анализ трудовых ресурсов и персонала предприятия**

Основные механизмы развития и совершенствования деятельности того или иного предприятия, прежде всего заключаются в наличии квалифицированных и профессиональных его сотрудников, потому что именно кадровый персонал, люди, являются «душой» фирмы. Особенно важна роль трудовых ресурсов того или иного предприятия в тех областях бизнеса, который связан с работой с людьми. Без вежливого, профессионального персонала, который квалифицированно выполняет свои должностные обязанности, существование современного отеля невозможно, каким бы удобным не было его расположение. Именно поэтому руководство должно быть постоянно в курсе результатов мониторинга состояния персонала и кадровых ресурсов отеля, и при необходимости брать данный процесс под свой контроль.

Следует также отметить, что в настоящее время важнейшими факторами конкурентоспособности тех или иных гостиниц и отелей стали такие критерии, как:

 обеспеченность рабочей силой,

 степень ее мотивации,

 организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Кроме того, чрезвычайно важным инструментом управления персоналом является кадровое планирование, обеспечивающее целенаправленное развитие коллектива в соответствии с ресурсных возможностей и целей гостиницы. В свою очередь, кадровое планирование невозможно без анализа существующих трудовых ресурсов и персонала отеля или гостиницы.

Как мы уже упоминали ранее, в основе миссии, которую воплощает своей деятельностью руководящий и линейный персонал отеля «Мандарин», лежит предоставление комфортных и удобных условий для временного проживания гостей отеля, которое сочетается с высоким качеством обслуживания, доступному достаточно многим слоям населения с разным уровнем достатка. Достигается это при помощи разного уровня комфорта номеров и гибкой системой скидок и преференций лояльным клиентам. Для достижения этой миссии в отеле «Мандарин» в данный момент ежедневно заняты 256 человек, создавая все необходимое для удобства клиентов.



Рис. 6. Уровень гостевой загрузки отеля «Мандарин» в начале 2015г.

Такая численность одновременно занятых работников обоснованна тем, что отель «Мандарин», исходя из своего хорошего расположения, удобен как для представителей бизнес - класса, которые посещают его преимущественно в будни, так и для туристов, которые приезжают в выходные. Таким образом, отель принимает гостей круглосуточно семь дней в неделю. По данным менеджера службы приема и размещения отеля, в феврале 2015 г. «гостевая нагрузка» за неделю составляет в среднем примерно 75%, во время туристического сезона - около 85% (рис. 6).

Для проведения анализа трудовых ресурсов и персонала отеля «Мандарин», первоначально имеет смысл рассмотреть уровень обеспечения трудовыми ресурсами данного предприятия за анализируемый нами период времени. Полученная в результате данного анализа информация, представлена в таблице 6.

Таблица 6 Обеспеченность персоналом ООО «Мандарин-сервис» в 2014 г

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории сотрудников | Фактическое количество сотрудников, чел. | Необходимое количество сотрудников, чел. |
| Всего сотрудников: | 256 | 264 |
| Руководителей (в т.ч. отделов) | 10 | 10 |
| Специалистов | 56 | 63 |
| Квалифицированных служащих | 68 | 74 |
| Неквалифицированных служащих | 122 | 117 |

Таким образом, судя по этим данным, ООО «Мандарин-сервис» не достаточно укомплектовано кадрами. Причем необходимость в приеме на службу квалифицированных сотрудников, обладающими всеми необходимыми компетенциями и навыками, стоит очень остро. Напротив, нужды в неквалифицированном персонале у предприятия нет, так как его количество даже превышает необходимое значение. Данная ситуация может свидетельствовать о том, что руководство ООО «Мандарин-сервис» недостаточно внимательно относятся к нуждам и ожиданиям высококвалифицированных сотрудников, что и порождает данную ситуацию.

Трудовые отношения, в том числе трудовая дисциплина всех сотрудников ООО «Мандарин-сервис» регулируются Трудовым кодексом и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. Прежде чем приступить к работе в отеле, каждый потенциальный сотрудник отеля должен внимательно ознакомиться с правилами поведения персонала отеля «Мандарин», которые включают в себя такие компоненты, как:

 Знакомство потенциальных сотрудников с ценностями и философией, принятой в ООО «Мандарин», а также ее основными целями и задачами;

 Разъяснение основных обязательств, которое берет на себя руководство фирмы при приеме на работу нового сотрудника и его должностных обязанностей;

 Обеспечение свободного доступа новых сотрудников ко всей информации, необходимой для профессионального выполнения их должностных обязанностей, при необходимости - организация обучения новых сотрудников;

 Ознакомление потенциальных сотрудников с системой мер, направленных на недопущение нарушений ими трудового распорядка и должностных инструкций.

Как мы видим, приоритетом компании является не столько обеспечение карьерного роста квалифицированных кадров, сколько соблюдение ими (пусть даже формальное) - основных ценностей, целей и задач данной фирмы.

Для того, чтобы в дальнейшем мы смогли более предметно проанализировать состояние трудовых ресурсов и персонала отеля «Мандарин», нужно рассмотреть организационную структуру службы управления персоналом отеля «Мандарин». В должностные обязанности сотрудников отдела кадров данного предприятия входит подбор и обучение сотрудников отеля (повышение квалификации персонала), мониторинг основных процессов, возникающих в кадровой среде данного предприятия, а также недопущение возникновения в ней негативных тенденций и разработка основных направлений кадровой политики предприятия. Основные составляющие службы управления персоналом отеля «Мандарин» представлены на рис. 7.

Рис. 7. Организационная структура отдела кадров отеля «Мандарин»

В основные должностные обязанности директора по персоналу отеля «Мандарин» входит:

 Руководство всей деятельностью, направленной на подбор и обучение персонала необходимых специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и основными задачами фирмы,

 Разработка основных параметров кадровой политики и кадровой стратегии фирмы,

 Обеспечение социальных гарантий сотрудников предприятия, соблюдения порядка трудоустройства и необходимого обучения сотрудников, предоставления им установленных законом льгот и компенсаций,

 Проведение всестороннего анализа качества деятельности кадровой службы, и при необходимости - внесение рациональных предложений по ее улучшению,

В основные должностные обязанности сотрудников отдела рекрутинга входит:

 Деятельность по обеспечению набора персонала отеля,

 Разработка необходимых анкет и проведение анкетирования,

 Первичное собеседование соискателей на должность,

 Ведение базы данных по учету движения персонала отеля.

В основные должностные обязанности сотрудников отдела организации и проведения тренингов входит:

 Выявление потребности персонала отеля в дополнительном обучении, плановой аттестации сотрудников, повышении квалификации или переквалификации,

 Организация и проведение тренингов,

 Анализ результатов тренингов,

 Разработка мер по повышению профессионального уровня персонала отеля.

В свою очередь, в основные должностные обязанности сотрудников канцелярского отдела входит:

 Организация своевременного оформления приема, перевода и увольнения сотрудников отеля в соответствии с трудовым законодательством Р.Ф., а также основными положениями, инструкциями и приказами руководителя ООО «Мандарин-сервис»,

 Заполнение личных дел сотрудников отеля,

 Оформление отпусков и больничных листов сотрудников отеля и другая канцелярская деятельность.

Как нами уже упоминалось ранее, в настоящее время (на момент прохождения нами практики), общая численность персонала отеля «Мандарин» составляла 256 человек, хотя наиболее оптимальная численность персонала отеля, по данным службы управления персоналом отеля «Мандарин», составляет 264 человек. То есть в данный момент анализируемая нами форма испытывает дефицит квалифицированных сотрудников.

Давно известно, что основным параметром профессионализма сотрудников любого предприятия, является уровень квалификации его персонала. Поэтому данные об уровне квалификации всех сотрудников отеля «Мандарин», представлены в таблице 7.

Таблица 7. Квалификация персонала отеля «Мандарин»

|  |  |
| --- | --- |
| Квалификация сотрудников отеля | Число сотрудников, чел. |
| Высшее профильное образование | 23 |
| Высшее непрофильное образование | 47 |
| Незаконченное высшее образование | 21 |
| Средне специальное образование | 68 |
| Неполное среднее образование | 97 |

Таким образом, исходя из данных таблицы, больше половины сотрудников отеля «Мандарин» имеет средне-специальное или неполное среднее образование, что достаточно негативно влияет на уровень квалификации персонала, комфорт гостей отеля и, в конечном счете, получение предприятием прибыли.

Следующим важным параметром, по которому производится анализ потенциала трудовых ресурсов и персонала предприятия, является уровень ротации кадров (так называемая «текучка»). Основные характеристики данного параметра, применительно к персоналу отеля «Мандарин», отражены в таблице 8. Анализ был произведен за 2014 год.

Таблица 8 Уровень ротации персонала отеля «Мандарин» за 2014г.

|  |  |
| --- | --- |
| Численность сотрудников по спискам | Количество сотрудников, чел. |
| На начало года | 245 |
| На конец года | 256 |
| Среднесписочная численность за период | 251,5 |
| Число уволенных сотрудников | 26 |
| Коэффициент текучести кадров | 10,3% |

Как известно, коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

коэффициент текучести кадров (F):

= N / M (1)

Где: N - среднегодовое число увольнений, умноженное на 100;

М - среднегодовая численность персонала.

Коэффициент текучести кадров - достаточно важный показательно состояния трудовых ресурсов и персонала фирмы. Так, если коэффициент текучести на том или ином предприятии меньше 3%, это можно расценивать как застой в коллективе, который может негативно влиять на производительность труда сотрудников и его качество. При относительной стабильности штата того или иного предприятия, коэффициент текучести кадров колеблется в пределах 5-9%. Как показывает практика, это самый оптимальный процент уровня ротации кадров, который позволяет сохранять наилучший кадровый баланс. В нашем случае, он превысил порог в 10%, что может быть показателем высокой текучки кадров. Это очень тревожный показатель, который может свидетельствовать о наличии глубинных проблем и недостатков в развитии анализируемого нами предприятия, причем недостатков не только и не столько в кадровом делопроизводстве, сколько в самой деятельности отеля «Мандарин-Москва».

Для того, чтобы выяснить возможные причины увольнения сотрудников отеля, целесообразно проверить, какие категории сотрудников увольняются по собственному желанию. В процессе прохождения преддипломной практики, нами были получены исходные данные по всем категориям уволившихся за предыдущий год сотрудников отеля «Мандарин». В частности, мы выяснили, что основные категории уволившихся сотрудников - это люди с незаконченным высшим образованием (43%) и со средним образованием (27%). Эти данные представлены на рис. 8.



Рис.8. Уровень образования уволенных сотрудников отеля «Мандарин»

Эти данные достаточно красноречивы, и позволяют судить о многих процессах, происходящих в кадровой сфере отеля. Для того, чтобы более наглядно представить сложившуюся ситуацию, мы сделали разбивку данных по общему числу уволенных за прошлый год сотрудников, исходя из уровня их образования и причин, по которым они вынуждены уйти с занимаемой должности. Полученные данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 Причины увольнения сотрудников отеля «Мандарин» за 2014г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причина увольнения сотрудника | Уровень образования сотрудника | Количество сотрудников, чел. |
| По собственному желанию | Профильное высшее образование | 2 |
| По инициативе предприятия |  | 0 |
| По собственному желанию | Высшее непрофильное образование | 2 |
| По инициативе предприятия |  | 1 |
| По собственному желанию | Незаконченное высшее образование | 14 |
| По инициативе предприятия |  | 1 |
| По собственному желанию | Средне-специальное образование | 2 |
| По инициативе предприятия |  | 4 |

Исходя из данных таблицы, наиболее квалифицированный персонал отеля «Мандарин» увольнялся преимущественно по собственному желанию. Как правило, это происходит потому, что руководство фирмы недостаточно внимания уделяет способам удержания профессиональных сотрудников, важнейшими из которых являются карьерный рост и система мотивации.

Если говорить о системе поощрений и наказаний, принятой в отеле, то основной акцент в системе стимулирования его персонала сделан на материальные методы. В соответствии с ТК РФ, руководство ООО «Мандарин-сервис» самостоятельно устанавливает вид и способ оплаты труда собственных сотрудников, а также основные размеры тарифных ставок и должностных окладов и прочие методы материального поощрения. На сегодняшний день заработная плата сотрудников ООО «Мандарин-сервис» состоит преимущественно из оклада и премий, которые формируются, исходя из показателей работы того или иного отдела или процентов от продаж. Однако данных методов стимулирования, видимо, недостаточно для того, чтобы удержать сотрудников. Исходя из информации об уровне удовлетворения заработной платой, 39% сотрудников отеля «Мандарин» были ею совершенно не удовлетворены, и только 12% - удовлетворены в достаточной мере. Полностью данные представлены на рис. 9.



Рис. 9. Уровень заработной платы сотрудников отеля «Мандарин»

Этот показатель свидетельствует о том, что система методов материального поощрения, которая применяется в настоящий момент на рассматриваемом нами предприятии, работает недостаточно продуктивно, так как большинство сотрудников отеля считают уровень своей заработной платы недостаточно высоким для занимаемой ими должности.

## **.3 Диагностика и оценка кадрового потенциала фирмы**

Исходя из результатов предыдущего параграфа, в котором был проведен анализ трудовых ресурсов и персонала ООО «Мандарин-сервис», нами были выявлены основные проблемы, с которыми фирма столкнулась в прошлом году. Исходя их этих данных, основные недочеты кадровой политики отеля «Мандарин» выглядят следующим образом:

 Недостаточно квалифицированный персонал отеля;

 Недоработана система мотивации персонала;

 Высокая текучесть профессиональных кадров;

 Недоработана система профессионального обучения и повышения квалификации персонала, из-за чего невозможен карьерный рост сотрудников, а также отсутствует кадровый резерв.

Рассмотрим сделанные нами выводы подробнее.

Судя по данным предыдущего параграфа, отель «Мандарин» испытывает ощутимую нехватку квалифицированного персонала. Это следует из данных приведенных нами таблиц и графиков и очевидно, что данная организация имеет некомплект профессиональных служащих и руководящего персонала, что, в свою очередь, негативно сказывается на ее деятельности. Попробуем разобраться, почему такая ситуация стала возможной.

Одним из важнейших способов удержания компетентных и профессиональных сотрудников, является правильно выстроенная система их мотивации. Руководство отеля «Мандарин» использует в качестве поощрения персонала исключительно материальные методы - зарплаты и премии, которые, судя по нынешней экономической ситуации, далеко не всегда эффективны. По нашему мнению, более действенной была бы такая схема мотивации сотрудников, в которой денежные компенсации сочетались с нематериальным их поощрением - к примеру, дополнительными выходными за переработку, возможностью выйти на работу позже начала рабочего дня или возможностью выбирать время отпуска. По нашему мнению, данные способы мотивации позволят сотрудникам работать более эффективно.

Кроме того, одной из главных проблем, которая имеется не только в отеле «Мандарин», но и в большинстве российских отелей и гостиниц, является высокая текучесть кадров. По нашему мнению, это связано с тем, что руководство данных предприятий недостаточно внимания уделяет молодым специалистам и сотрудникам, имеющим незаконченное высшее образование, не позволяет им «расти» и совершенствоваться в профессиональном плане. Данные выводы подтверждает и информация об увольнении персонала. Большинство уволенных по собственному желанию людей - студенты с неоконченным высшим профильным образованием, либо молодые специалисты.

Причем очень часто увольнения молодых сотрудников происходят потому, что они не видят для себя дальнейших возможностей карьерного роста, с ними не проводятся специализированные тренинги, которые в дальнейшем могли бы сформировать из этой категории сотрудников будущий кадровый резерв отеля. Действительно, большинство обучающих семинаров, которые проводятся соответствующими службами отеля «Мандарин», по данным отдела персонала компании, преимущественно посвящено вопросам правильного взаимодействия с клиентами и квалифицированного использования персоналом отеля тех или иных устройств, а мероприятия по формированию кадрового резерва практически не проводятся. Поэтому молодые, перспективные специалисты часто не могут в полной мере реализовать полученные в ВУЗе знания на практике. Они вынуждены занимать низкие должности, на которых может работать и непрофильный специалист.

Продвижения по карьерной лестнице молодым людям нужно ждать долгое время, однако многие из них к этому не готовы, поэтому процесс ухода молодых и достаточно амбициозных специалистов происходит непрерывно.

Подтверждают данные выводы и результаты разнообразных диагностических методик, проанализированные нами, в частности - результаты метода диагностики самооценки сотрудников отеля «Мандарин». В бланке самооценки работников, приведенном в приложении 3 данного исследования, есть графа, в которой тот или иной сотрудник высказывает собственные карьерные ожидания. По результатам данного вида диагностики, большинство (27 из 33) молодых специалистов, работающих в отеле «Мандарин», в том числе и те, кто еще не закончил процесс обучения в вузе, высказали пожелание иметь больше возможностей для карьерного роста, а также указали на необходимость проведения в дальнейшем обучающих тренингов для персонала, призванных сформировать собственный кадровый резерв отеля.

Именно поэтому в данной главе нашего исследования мы посчитали целесообразным провести анализ ожиданий молодых сотрудников отеля «Мандарин». Для этого нами было проведено социологическое исследование, а точнее - анонимный анкетный опрос среди служащих отеля, имеющих незаконченное профильное или непрофильное высшее образование, или являющимися молодыми специалистами.

Респондентам было предложено оценить существующую на данный момент систему повышения профессиональной квалификации, проанализировать степень ее эффективности, выявить основные профессиональные качества, присущие, по их мнению, компетентному служащему, а также дать определение основных задач индустрии гостеприимства.

Таким образом, предложенные сотрудникам отеля «Мандарин» анкетные материалы содержали следующие вопросы:

 На Ваш взгляд, достаточен ли уровень Вашего образования для занимаемой Вами должности? Варианты ответа: вполне достаточен, недостаточен, затрудняюсь ответить (нужное подчеркнуть)

 Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать служащий отеля, сугубо профессиональными или личностными (способностью понимать людей и работать с ними, интеллектуальной и эмоциональной зрелостью, определенными этическими качествами и др., и теми и другими (нужное подчеркнуть)?

 Какие мероприятия, призванные повысить Вашу профессиональную квалификацию, Вы считаете наиболее эффективными - долгосрочные программы, курсы повышения квалификации, стажировка, обучающий семинар (нужное подчеркнуть)?

 Каковы Ваши ожидания от участия в данных мероприятиях: возможность повысить свой профессиональный уровень, карьерный рост, повышение заработной платы, уважение коллег, все названные варианты, свой вариант (нужное подчеркнуть).

После проведенного нами анализа результатов опроса стало очевидно, что данное исследование выявило ряд проблем в сфере кадровой политики руководства ООО «Мандарин-сервис».

В частности, исследование выявило, что 24 человек из 33 участвующих в нем считают, что полученного ими образования, как системы тех или иных базовых умений и навыков, зачастую бывает недостаточно для того, чтобы наиболее эффективно справляться с порученной им работой, 1 респондент затруднился ответить, и только 8 человек с уверенностью заявили, что приобретенное ими в ВУЗах образование позволяет эффективно выполнять весь служебный функционал.

Это признак может свидетельствовать о том, что количество мероприятий, проводимых кадровой службой отеля и призванных повышать квалификацию сотрудников, является недостаточным и не удовлетворяет всех информационных нужд персонала.

Второй вопрос анкеты был призван выяснить, насколько сотрудники отеля «Мандарин» владеют теоретическими представлениями о необходимых качествах сотрудника сферы гостеприимства.

Выяснилось, что большинство опрошенных (22 человека) считают, что в служащем отеля как в профессионале необходимые личностные и профессиональные качества должны сочетаться, 9 человек считают более важным наличие профессиональных качеств и 2 человека считает личностные характеристики приоритетными.

В третьем вопросе анкеты мы попросили респондентов выбрать, какой из предложенных вариантов повышения квалификации является для них наиболее информативным и удобным. Выяснилось, что наиболее удобной формой повышения квалификации молодые специалисты отеля считают курсы повышения квалификации (19 человек), затем долгосрочные программы и стажировки (по 4 человека), а обучающим семинарам доверяют 6 человек. Возможно, в дальнейшем эти данные будут использованы руководством ООО «Мандарин-сервис» или сотрудниками отдела кадров отеля для улучшения работы кадровой службы.

Следующий вопрос рассматривал основные ожидания сотрудников от данных мероприятий. Мы выяснили, что половина респондентов (16 человек) считает, что участие в данных мероприятиях позволит им добиться уважения коллег, повышения зарплаты и карьерных перспектив (все варианты), 7 человек ожидают от участия в данных мероприятиях только карьерного роста, 10 человек наиболее важным считают улучшение собственного профессионального уровня.

Таким образом, проведенное нами исследование выявило необходимость проведения среди молодых специалистов отеля «Мандарин» комплекса обучающих и мотивационных мероприятий, призванных повысить их профессиональный уровень. Применение этих мер позволит сформировать из имеющихся молодых специалистов будущий кадровый резерв, а это, в свою очередь, позволит существенно сэкономить время и ресурсы, расходуемые на поиск и «перекупку» нужных сотрудников.

Заключительное исследование, проведенное нами для того, чтобы выяснить причины сложившейся в кадровой среде отеля «Мандарин» ситуации, касались анализа психологической атмосферы, сложившейся в коллективе отеля, так как именно психологический климат, сложившийся в коллективе, может стать эффективным механизмом для его сплочения. В опросе участвовали представители как линейного руководства и сотрудники отделов, так и прочий достаточно квалифицированный персонал. Всего в исследовании участвовало 137 человек из 256.

Респондентам было предложено ответить на один единственный вопрос - «насколько вы удовлетворены психологическим климатом, сложившимся в настоящий момент в коллективе»? Результаты данного исследования отражены на рис. 10.



Рис. 10. Доля персонала отеля «Мандарин», удовлетворенных психологическим климатом в коллективе

Как видно из результатов исследования, наибольшее количество респондентов, удовлетворенных психологической атмосферой в коллективе отеля «Мандарин», наблюдается среди линейного руководства. Напротив, прочий персонал отеля, не занятый на руководящих должностях, считает психологический климат недостаточно комфортным для себя, или же совершенно неприемлемым. Эти данные позволяют нам судить о том, что в коллективе отеля «Мандарин» в настоящий момент сложилось своеобразное расслоение между руководителями и обычным персоналом, что негативно сказывается на привлекательности данного места службы для определенных категорий сотрудников.

В дальнейшем нами были разработаны меры для сближения персонала и установления между разными уровнями сотрудников отеля «Мандарин» более доверительных и партнерских отношений.

**Выводы по второй главе**

Итак, во второй главе данного исследования нами была проведена общая характеристика основной деятельности ООО «Мандарин-сервис» и выяснены главные стратегические направления ее развития в настоящий момент.

В частности, мы выяснили, что отель «Мандарин» является современным гостиничным комплексом, главная миссия которого - предоставление комфортных и удобных условий для временного проживания гостей отеля, которое сочетается с высоким качеством обслуживания, доступному достаточно многим слоям населения с разным уровнем достатка.

Кроме того, мы провели всесторонний и внимательный анализ трудовых ресурсов и персонала данного предприятия, что дало нам возможность выявить их основные недочеты в их функционировании, которые в дальнейшем могут негативно сказаться на деятельности отеля «Мандарин» и существенно снизить его рентабельность. В частности, существенные недочеты были обнаружены нами в кадровой сфере данного предприятия: недостаточно квалифицированный персонал отеля; недоработана система нематериальной мотивации персонала; текучесть профессиональных кадров; недоработана система профессионального обучения и повышения квалификации персонала, из-за чего невозможен карьерный рост сотрудников.

В дальнейшем мы рассмотрели основные негативные факторы, которые формируют данные недостатки. Затем нами был проведен социологический опрос части сотрудников отеля для того, чтобы выявить их ожидания от работы в сфере гостеприимства, а также другие факторы, которые способны нивелировать обнаруженные нами недочеты кадрового обеспечения отеля. В следующей главе данного исследования мы рассмотрим основные мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала отеля «Мандарин».

# **3. Направления улучшения использования кадрового потенциала фирмы**

## **.1 Мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала фирмы**

Потенциал персонала всех российских отелей и гостиниц является ведущим фактором повышения внутренней конкурентоспособности фирмы. И вообще, человеческий фактор играет особую роль в индустрии гостеприимства, особенно во время экономического кризиса, когда снижается спрос на гостиничные услуги и покупательская способность населения. Поэтому руководство гостиниц вообще и топ менеджмент отеля «Мандарин» в частности, особенное внимание в настоящее время должно уделять вопросам совершенствования кадровой политики, обучению персонала, уменьшению текучки кадров и развитию уровня мотивации сотрудников.

Кроме того, как показали проведенные нами ранее исследования, размер заработной платы сотрудников отеля «Мандарин», по их словам, остается относительно низким, несмотря на довольно тяжелые условия работы, неравномерную загруженность в течение рабочего дня, стресс и другие негативные факторы. Помимо этого, руководству данной фирмы необходимо обратить внимание на образовательный уровень сотрудников данного отеля, который хотя и является приемлемым, однако далеко не у всех сотрудников отеля «Мандарин» имеется профильное высшее образование, поэтому зачастую, из-за отсутствия специализированных тренингов, они вынуждены обучаться должностным обязанностям прямо «на месте», что ухудшает уровень их профессиональной подготовки. Поэтому руководству ООО «Мандарин» необходимо на постоянной основе осуществлять подготовку и переподготовку персонала, а также проводить для работников курсы по повышению квалификации, причем это относится и к линейному, и к высшему персоналу гостиницы.

Исходя из всех этих причин, комплекс мероприятий по улучшению кадрового потенциала отеля «Мандарин», по нашему мнению, должен выглядеть следующим образом:

 Проведение системы тренингов, направленной на повышение квалификации персонала отеля «Мандарин»;

 Улучшение системы мотивации персонала данного отеля;

 Улучшение социально-психологического климата в коллективе отеля «Мандарин»;

 Уменьшение текучки кадров.

Рассмотрим данный комплекс мер подробнее.

В первую очередь, высшему и линейному руководству ООО «Мандарин-Сервис» необходимо ответственнее и качественнее подходить к вопросам формирования кадрового резерва, из которого в дальнейшем берутся кадры для формирования действующей административной команды отеля и его персонала.

Прежде всего, необходимо обращать пристальное внимание на уровень образования соискателей на должность, а также их профессиональные и личностные компетенции, для того, чтобы в дальнейшем сотрудник отеля имел все возможности для качественной и профессиональной деятельности, мог и умел оперативно справляться с возложенными на него функциональными обязанностями.

Помимо этого, более пристальное внимание необходимо обращать на профессиональный уровень действующих сотрудников отеля «Мандарин», чаще проводить мониторинг информационных потребностей коллектива, а с учетом этих данных - формировать запросы в соответствующие высшие учебные заведения на проведение мероприятий по повышению квалификации сотрудников отеля. Причем проводить обучение необходимо не по формальному плану мероприятий, а исходя из реальных профессиональных и информационных запросов сотрудников отеля.

Поэтому же необходимо более внимательно подходить к вопросу отбора кандидатов на прохождение образовательных программ по повышению квалификации, предоставлять тем сотрудникам отеля «Мандарин», которым необходима дополнительная профессиональная подготовка, возможность участия в проводимых образовательных мероприятиях без ущерба для основной профессиональной деятельности.

Кроме того, необходимо более серьезно относиться к вопросам качества предоставляемых персоналу отеля образовательных услуг, поручать их проведение профессионалам на базе соответствующих учебных заведений, что позволит в дальнейшем повысить полезность этих мероприятий для их участников, давая им возможность узнать действительно важную и нужную для их профессиональной деятельности информацию. Учебный процесс должен быть чрезвычайно интенсифицированным, т.е. строиться на принципе «погружения» слушателя в напряженный учебный процесс.

Помимо этого, процесс обучения обязательно должен быть максимально дифференцированным и индивидуальным, в зависимости от имеющейся профессиональной подготовки и уровня предстоящего использования сотрудника отеля на той или иной должности, причем это относится не только к низшему и среднему кадровому звену, но и к линейным руководителям анализируемой нами фирмы.

В свою очередь, администрации отеля «Мандарин» необходимо стремиться к дальнейшему использованию в своей деятельности полученных сотрудниками новых профессиональных знаний, умений и навыков, поощрять их инициативы и возникающие предложения по улучшению деятельности отеля, а также по необходимости использовать поступающие от персонала предложения по улучшению деятельности отеля в работе.

Кроме того, администрации отеля необходимо лучше наладить контроль за качеством усвоения новых знаний сотрудниками. Это можно сделать, организовав, например, внеочередную аттестацию персонала отеля после прохождения ими мероприятий по повышению квалификации.

Что же касается проблемы отсутствия прямой зависимости карьерного роста и других карьерных перспектив, улучшения условий оплаты труда, а также других немаловажных мотивационных факторов профессиональной деятельности от результатов профессиональной деятельности сотрудников отеля «Мандарин», что значительно влияет на процесс текучки персонала, уменьшает его мотивацию и снижает эффективность и результативность его профессиональной деятельности, то для ее решения, по нашему мнению, необходимо учитывать позитивный опыт кадровых систем других стран, в которых эта проблема была успешно преодолена.

К примеру, во многих зарубежных странах важнейшая составляющая механизма подготовки тех или иных служащих - система ротации. Ее суть состоит в перемещении работников по горизонтали и вертикали через каждые 2-3 года выполнения функций на определенном рабочем месте. Причем, как правило, ротация проводится без согласия работника. Впоследствии такого сотрудника, в тонкостях знающего всю специфику своей деятельности, сложно ввести в заблуждение и меньше вероятности принятия им непрофессиональных решений. Система ротации обеспечивает гибкость рабочей силы, повышает уровень ее компетентности, квалификации и конкурентоспособности. Как правило, после нескольких (двух-трех) перемещений по горизонтали следует ротация по вертикали, т.е. повышение в должности, перевод на более высокооплачиваемую службу. Эти меры позволят избежать текучки кадров в отеле, так как его сотрудники будут знать, что их профессионализм гарантированно приведет их к карьерному росту. Ротация также способствует расширению кругозора, развитию у персонала отеля более широкого взгляда на его функционирование и организацию работы. Причем систему ротации целесообразно применять как к линейному руководству отеля, так и к остальному персоналу, что позволит существенно повысить их мотивацию к достижению и позволит избежать узкой специализации руководящих сотрудников и не только их.

Таким образом, система имеет право применяться в современных условиях развития российской индустрии гостеприимства.

Во-первых, особенности индустрии гостеприимства в нашей стране на сегодняшний день таковы, что деятельность специалиста десятилетиями на одном месте гасит его творчество и инициативу, работать ему становится неинтересно, так как он не видит перспективы. Отсюда и высокая текучка кадров, которую можно избежать, работая по данной системе.

Есть и другое весомое обстоятельство, гарантирующее в условиях ротации не только добросовестную, качественную, но и творческую, перспективную деятельность всех сотрудников, занятых в индустрии гостеприимства. Это - система репутаций. Суть ее в том, что, где бы ни работал сотрудник, специалист, он должен выполнять свои обязанности так, чтобы при переходе через два-три года на новое место деятельности или на новую работу, за ним закрепилась репутация профессионального, инициативного работника и порядочного человека, для чего на каждого из них составляется письменная характеристика. Объективность характеристик обеспечивается ежедневными проверками человека в форме опроса коллег, подчиненных, начальников и т.д., в том числе методикой «360 градусов», представленной в Приложении 6.

Получается, положительная характеристика существенно влияет на траекторию ротации сотрудника отеля и определяет, как правило, его дальнейшую трудовую карьеру и уровень его заработной платы.

Таким образом, используя передовой опыт других стран, вполне возможно решить основные проблемы, возникающие в кадровой политике не только отдельно взятого отеля «Мандарин», но и всей российской индустрии гостеприимства, так как, по нашему мнению, во многом эти проблемы и недочеты дублируются.

В качестве конкретных предложений, как связать зарубежный опыт и нашу нынешнюю ситуацию по поводу подготовки кадрового резерва и совершенствования кадрового обеспечения отеля «Мандарин», можно выделить следующие пункты:

По истечении месяца после прохождения персоналом отеля тех или иных образовательных мероприятий, необходимо в обязательном порядке дать этим сотрудникам задание составить список предложений по улучшению собственной деятельности. В том случае, если они признаются руководством отеля достаточно приемлемыми, их необходимо применить на практике.

По истечении трех месяцев после посещения персоналом отеля образовательных мероприятий, необходим мониторинг того, насколько изменилась профессиональная деятельность того или иного конкретного специалиста в лучшую сторону, какое применение новой информации в повседневной профессиональной деятельности он нашел.

По истечении полугода, специалистам по кадрам отеля «Мандарин» необходимо составить отчет об обратной связи руководству тех учебных заведений, на базе которых производилась профессиональная подготовка и переподготовка персонала отеля о том, насколько эффективными и полезными для сотрудников оказались образовательные мероприятия, как изменилась их деятельность, а также пояснения о недочетах, если таковые имелись и пожелания по поводу тематики будущих образовательных мероприятий.

В каком-либо отделе администрации отеля, необходимо временно ввести систему ротации кадров на основании профессиональных заслуг того или иного сотрудника. Эта мера позволит персоналу досконально изучить работу всего отдела (а не только собственные профессиональные обязанности) и при необходимости заменять друг друга, повысит мотивацию сотрудников, усилит инициативность, а в целом окажет благотворное влияние на профессиональную компетенцию каждого сотрудника отеля «Мандарин».

Таким образом, предложенная нами дальнейшая стратегия развития кадрового потенциала отеля «Мандарин» включает в себя разработку индивидуального набора тренингов для сотрудников со стажем, с упором на подготовку менеджеров функционального менеджмента. Прежние, хорошо отработанные тренинги остаются для обучения новых сотрудников в течении их первого года работы. В свою очередь, для более компетентных в своей области сотрудников, необходима индивидуальная программа повышения их профессиональной квалификации, которая состоит из нескольких составляющих:

. Встреча представителя отдела кадров отеля «Мандарин» с тем или иным сотрудником, на которой работник высказывает свои пожелания и предпочтения по содержанию тренингов, наиболее интересующий его вид деятельности, в котором он бы хотел развиваться в дальнейшем (для подготовки системы ротации), а также озвучивает свои сильные профессиональные стороны и компетенции.

. В дальнейшем разрабатывается индивидуальная программа обучения для каждого сотрудника отеля.

. При успешном прохождении данной программы , сотрудник отеля имеет право получить новую должность или войти в кадровый резерв при очередной ротации.

Кроме того, если служащий отеля аккуратно посещал все необходимые тренинги, ему полагается премия. Если же сотрудник, помимо этого, еще и эффективно применяет полученные знания на практике и включен в деятельность по улучшению деятельности отеля, его премиальные удваиваются соответственно той пользе, которую он приносит отелю. Руководство отеля, в свою очередь, может сформировать фонд поощрений исходя из той прибыли, которую оно получит, модернизировав кадровый потенциал данной фирмы.

Таким образом, применение предложенных нами рекомендаций сочетает в себе как материальную, так и нематериальную мотивацию сотрудников отеля «Мандарин», стимулируя их, таким образом, не только оставаться работать в данной фирме, но и совершенствовать свои профессиональные навыки. Кроме того, данная система учитывает не только тех сотрудников, которые давно работают в отеле, но и привлекает молодых и талантливых специалистов, которые заинтересованы в карьерном росте.

Если же говорить о способах улучшения психологической атмосферы отеля, то мы предлагаем комплекс мер, которые могут значительно повысить уровень ее комфортности для сотрудников отеля. Эти меры включают в себя:

Организацию релакс-кабинета для сотрудников низшего звена, оборудованного мягкой мебелью, живыми растениями, стереосистемой и кофемашиной.

Эта мера позволит эмоционально разгрузить персонал отеля, который испытывает значительные моральные и физические перегрузки в процессе своей деятельности.

По желанию сотрудников, систематически организовывать для них консультации психолога, что позволит им в дальнейшем избежать эмоционального выгорания.

Систематическое проведение неформальных мероприятий для коллектива отеля - корпоративов, дискотек, шоу и лотерей с небольшими призами лучшему работнику месяца.

Эти меры позволят сократить дистанцию между руководством отеля и простыми служащими, что значительно улучшит психологическую атмосферу в отеле. Кроме того, улучшению морального состояния коллектива сильно поспособствуют те меры, о которых мы упоминали выше, такие как улучшение их профессионального уровня, введение премиальных, возможность карьерного роста и т.д.

Конечно, все вышеперечисленное носит скорее рекомендательный характер, однако введение данных рекомендаций в работу персонала отеля «Мандарин», по нашему мнению, позволит значительно уменьшить имеющиеся недочеты в кадровой политике данной организации.

В следующем параграфе нашего исследования мы более подробно рассмотрим эффективность предложенных нами мер по улучшению кадрового потенциала отеля «Мандарин».

## **.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

При реализации всех предложенных нами мер, необходимо выделение руководством отеля дополнительных финансовых средств, которые пойдут на:

 формирование премиального фонда для сотрудников, посещавших обучающие мероприятия и значительно улучшивших свои профессиональные компетенции,

 затраты на оборудование релакс-кабинета и обеспечение его всем необходимым,

 затраты на оплату труда преподавателей в ВУЗах и психолога,

 затраты на повышение оплаты труда отдела по персоналу отеля «Мандарин», на который ляжет основная деятельность по внедрению предложенных нами мер,

 затраты на проведение корпоративов, лотерей и других неформальных мероприятий.

Однако несмотря на достаточно значительные финансовые вливания, которые требует внедрение предложенных нами мер, в результате их использования в перспективе проявятся такие позитивные изменения, как:

 сокращение сроков поиска новых сотрудников отеля,

 уменьшение времени, необходимого для адаптации сотрудников отеля к новой должности,

 формирование компетентного кадрового резерва, исключающего необходимость поиска новых сотрудников «на стороне»,

 повышение уровня сплоченности коллектива,

 повышение мотивации к работе и получению новых знаний, умение и навыков у всего коллектива отеля, так как это напрямую влияет на их карьерный рост,

 нивелирование процессов профессионального выгорания сотрудников,

 повышение уровня коммуникабельности и дружелюбия персонала отеля, их нацеленность на результат, а не на процесс,

 снижение уровня текучки кадров, как в среде молодых специалистов, так и в среде давно работающего персонала, так как работать именно в данном отеле за счет внедрения предложенных нами рекомендаций станет престижно и выгодно,

 значительное улучшения психологического климата в отеле, что способствует снижению стрессов персонала, уменьшению количества больничных листов и в конечном итоге - способствует получению прибыли руководством отеля, значительно перекрывающей все затраты.

 повышение производительности труда персонала отеля,

 повышение престижности работы именно в данном отеле, за счет внимания руководства к сотрудникам даже самого низшего звена, ощутимых карьерных перспектив, хорошей заработной платы и благоприятной психологической атмосфере в коллективе.

По нашему мнению, в долгосрочной перспективе, внедрение предложенного нами комплекса мер повысит комфорт гостей отеля, за счет работы в нем более квалифицированного, профессионального, вежливого и клиентооринтированного персонала, что, в свою очередь, увеличит поток гостей (посещаемость отеля), а следовательно - позволит отелю «Мандарин» занять более прочную позицию в рейтинге отелей г. Москвы и увеличит уровень его конкурентоспособности.

Для того, чтобы более наглядно и подробно представить все положительные стороны внедрения тех или иных предложенных нами в данном исследовании мер, нами, совместно с линейными руководителями отеля «Мандарин» были проведены расчеты того, как в перспективе изменятся основные кадровые показатели и уровень рентабельности данного предприятия. Расчет производился совместно с представителями финансового и кадрового отдела анализируемой нами фирмы. Полученные данные отражены в табл. 10.

Таблица 10 Влияние предложенных нововведений на улучшение кадрового потенциала отеля «Мандарин»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До внедрения мер | После внедрения мер |
| Финансовые затраты на внедрение предложенных мер | 0 тыс. руб. | Примерно 425 тыс. руб. |
| Производительность труда персонала | 293,24 руб./чел. | Около 539 руб./чел. |
| Уровень квалификации персонала | 49, 6% | Около 89% |
| Уровень текучки кадров | Более 38% | Менее 10% |
| Рентабельность предприятия | 57,8% | Около 70% |
| Чистая прибыль от введения предложенных мер | 0 | Около 1000 руб. |

Таким образом, судя по показателям данной таблицы, введение в деятельность отеля «Мандарин» предложенных нами мер, позволит в дальнейшем нивелировать недостатки, присущие кадровому потенциалу данной фирмы, а также существенно повысить рентабельность отеля «Мандарин».

Для того, чтобы более наглядно продемонстрировать эффективность наших предложений, необходимо проанализировать целесообразность введения той или иной меры и ее влияние на процесс функционирования отеля «Мандарин».

В первую очередь, нами было предложено организовать проведение системы учебных тренингов, направленных на повышение квалификации и профессионализма сотрудников отеля «Мандарин». Данная система, при правильной ее организации и профессиональном проведении, позволит:

значительно улучшить профессиональный уровень сотрудников отеля,

в полном объеме удовлетворить информационные потребности сотрудников, касающиеся всех аспектов их профессиональной деятельности,

выявить имеющийся интеллектуальный, профессиональный и личностный потенциал каждого сотрудника отеля,

повысить уровень инициативности сотрудников отеля, за счет того, что полученные ими при участии в данных образовательных мероприятиях сведения должны быть обязательно применены каждым сотрудником в его дальнейшей профессиональной деятельности,

повысить уровень исполнительности и обязательности сотрудников отеля, за счет того, что систематическое и аккуратное посещение ими образовательных мероприятий влияет на получение ими внеочередной премии,

повышение уровня мотивации персонала отеля, за счет индивидуального подхода к каждому сотруднику и учета как его информационных запросов, так и личностных и профессиональных качеств и навыков.

Следующей предложенной нами мерой было введение горизонтальной и вертикальной системы ротации персонала отеля и использование системы репутаций. Данные меры, при правильной их организации и профессиональном проведении, позволят:

- значительно повысить компетентность сотрудников отеля, за счет того, что каждый из них будет досконально знать особенности работы на различных должностях,

- расширить профессиональный уровень и кругозор каждого сотрудника,

- увеличить профессиональную гибкость и способность к оперативному решению сотрудником профессиональных задач, в том числе нестандартных,

- расширить специализацию сотрудников отеля,

- повысить профессиональную квалификацию сотрудников,

- снизить синдром профессионального выгорания,

снизить текучесть кадров отеля, за счет возможности их профессионального роста,

- повысить уровень мотивации сотрудников отеля,

- сформировать кадровый резерв предприятия,

- в конечном итоге, повысить его конкурентоспособность.

Следующие наши предложения касались мероприятий по улучшению социально-психологического климата в коллективе. Эффективное внедрение предложенных нами мер позволит:

- повысить сплоченность персонала отеля,

- уменьшить дистанцию между руководством отеля и его рядовыми сотрудниками,

- позволить персоналу отеля общаться неформально,

- повысить уровень сплоченности коллектива,

- повысить уровень самооценки каждого сотрудника отеля, так как он будет осознавать собственную значимость и значимость выполняемых им обязанностей,

- снизить эмоциональную нагрузку каждого сотрудника отеля и его коллектива в целом,

- повысить престижность работы в данном отеле и мотивацию каждого сотрудника,

- снизить кадровую текучесть.

Все вышеназванные меры, примененные в комплексе, в перспективе позволят значительно повысить уровень мотивации каждого сотрудника, так как работа в данном предприятии позволит ему рассчитывать на быстрый карьерный рост, разностороннее интеллектуальное развитие, финансовую стабильность (за счет системы премиальных выплат), работу в сплоченном и приятном коллективе и индивидуальный подход к собственным нуждам и потребностям. Кроме того, комплекс предложенных нами мер в перспективе позволит значительно снизить уровень текучки кадров, так как работа в отеле «Мандарин» будет в достаточной мере удовлетворять те или иные финансовые, профессиональные и личностные ожидания и потребности сотрудников, поэтому им просто не нужно будет искать новое место работы. Таким образом, сформулированные нами предложения по улучшению существующих недочетов кадровой политики отеля «Мандарин», являются достаточно эффективными, так как решают все поставленные задачи.

Для того, чтобы выяснить результаты и те или иные последствия применения предложенных нами рекомендаций, нами были опрошены сотрудники отеля «Мандарин», которые должны были решить, как они оценивают влияние предложенных нами мер на те или иные критерии работы в отеле. Всего нами было опрошено 210 человек, от линейных руководителей до рядовых сотрудников отеля «Мандарин». Первоначально нами было выяснено, насколько введение предложенных нами мер повысит мотивацию сотрудников отеля. Полученные нами данные отражены на рис. 11



Рис. 11. Уровень мотивации персонала отеля «Мандарин», после введения мер по ее улучшению

Как мы видим, предложенный нами комплекс мер позволяет существенно увеличить уровень мотивации сотрудников отеля, что положительно скажется на их деятельности.

В дальнейшем, нами было выяснено, насколько введение предложенных нами мер повысит, по их мнению, профессиональный уровень сотрудников отеля. Полученные нами данные отражены на рис. 12.



Рис. 12. Уровень профессионализма персонала отеля «Мандарин», после введения мер по его улучшению

Как мы видим, более двух третей опрошенных сотрудников (около 70%) считают, что после проведения обучающих тренингов и дальнейшей ротации персонала, их профессиональный уровень в той или иной мере повысится, и лишь менее трети скептиков полагают, что их профессионализм не изменится. Эти данные дают нам основание полагать, что сотрудники и руководство отеля «Мандарин» считают предложенные нами нововведения своевременными и полезными.

Кроме того, мы опросили респондентов также и на предмет того, каким образом с учетом предложенных нами мер, может измениться психологический климат в коллективе. Полученные нами результаты отражены на рис. 13.

Судя по результатам опроса, практически все сотрудники отеля считают, что предложенные нами меры помогут существенно улучшить психосоциальную атмосферу в коллективе отеля «Мандарин», сделать общение между сотрудниками дружеским или хотя бы менее формальным, сильнее сплотить коллектив. В частности, рядовые сотрудники отеля особенно выделяли такое предложенное новшество, как появление в нем релаксационной комнаты, в которой они могли бы снять стресс во время и после рабочего дня.



Рис.13. Доля персонала отеля «Мандарин», удовлетворенных психологическим климатом в коллективе, после нововведений

Исходя из полученных нами данных, по мнению персонала отеля, предложенные нами нововведения позволят значительно улучшить психологический климат в отеле, сделать его более комфортным и, в конечном итоге, значительно снизить число недовольных работой сотрудников.

Помимо этого, мы опросили сотрудников отеля также и на предмет того, насколько, по их мнению, предложенные нами меры повлияют на уровень их удовлетворенности работой. Респонденты должны были ответить, будут ли они в дальнейшем достаточно довольны занимаемой должностью, своими обязанностями и т.д. и не планируют ли они в будущем сменить место работы. Это было необходимо для того, чтобы выяснить, повлияют ли предложенные нами меры на уровень текучести кадров, с точки зрения персонала отеля, и. что особенно важно - молодых специалистов, имеющих профильное образование. Полученные результаты представлены на рис. 14.



Рис.14. Доля персонала отеля «Мандарин», удовлетворенных собственной деятельностью, после нововведений

Судя по полученным нами результатам, персонал отеля «Мандарин» в большинстве своем считает, что предложенные нами меры смогут существенно улучшить многие показатели рабочего процесса, которые до этого были неприемлемыми для сотрудников. Больше всего выгод от внедрения наших рекомендаций ждут для себя рядовые сотрудники, в том числе и те из них, которые являются молодыми специалистами. По нашему мнению, это связанно с тем, что быльшинство наших рекомендаций направленно как раз на улучшение и облегчение деятельности именно этой части персонала отеля.

Таким образом, несмотря на все первоначальные финансовые затраты, руководство отеля в конечном счете получит от внедрения данных мероприятий ощутимую прибыль, так как эти мероприятия нивелируют большинство существующих на данный момент недостатков в кадровой политике, а также в использовании руководством отеля «Мандарин» кадрового потенциала данной фирмы.

**Выводы по третьей главе**

Таким образом, в третьей главе данного исследования нами были сформулированы основные мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала отеля «Мандарин» и нивелированию обнаруженных нами недостатков деятельности данного предприятия. В частности, нами были предложены такие меры, как:

 Проведение системы тренингов, направленной на повышение квалификации персонала отеля «Мандарин»;

 Внедрение системы ротации персонала;

 Улучшение системы мотивации персонала данного отеля;

 Улучшение социально-психологического климата в коллективе отеля «Мандарин».

Кроме того, руководству отеля «Мандарин» и линейным руководителям было предложено больше внимания уделять уровню психологического комфорта в коллективе отеля. Для этого нами также был предложен комплекс действенных мер, таких как оборудование в отеле релакс-кабинета, оплата услуг психолога для сотрудников, проведение различных неформальных мероприятий с участием высшего и линейного руководства отеля, проведение лотерей, по итогам которых награждается лучший сотрудник, и т.д..

Помимо этого, в качестве меры, позволяющей во многом улучшить качество работы каждого сотрудника отеля, нами было предложено введение системы ротации.

Затем нами было проведено исследование эффективности предложенных мероприятий. Для этого мы провели расчет рентабельности введения сформулированных нами рекомендаций и мер, а также нами был проведен социологический опрос сотрудников отеля и его линейных руководителей. Нам было важно узнать, как воспримут предложенные нами изменения в коллективе. Оказалось, что большинство опрошенных считают предложенные нами меры чрезвычайно эффективными, о чем и свидетельствуют представленные нами выше данные.

# **Заключение**

В представленной работе выполнены все поставленные задачи.

. Исследованы теоретические основы использования кадрового потенциала фирмы

Кадровый потенциал предприятия можно определить как обобщающую характеристику совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия.

Оценка кадрового потенциала может проводиться на различных этапах развития компании, как для уже работающих сотрудников, так и для вновь принимаемых. Методы оценки потенциала персонала: рекомендации, биографические, опросники (в т.ч. 3600), интервью, аттестация, тесты способностей, тесты на основе системных задач, управление по целям, управление, результативностью, ассессмент-центры. Согласно принципу нормального распределения (кривая Гаусса), доля потенциальных сотрудников в компании будет составлять не более 10-15% и все усилия по развитию и продвижению должны быть направлены именно на них, что верно экономически. Но существует серьезная этическая и мотивационная ловушка, поскольку при любом разделении на «потенциальных» и «не очень» сотрудников, 85-90% коллектива ненавидят потенциальную его часть. При проведении оценки кадрового потенциала компании важно определить цели такой оценки: поиск талантов; сокращение работников, квалификация которых не соответствует занимаемой должности; определение работников, обучение которых является оправданным для компании и т.д. Изучая отечественную экономическую литературу, можно сделать вывод, что пока не разработана единая методика оценки качества кадрового потенциала, при этом зарубежная наука располагает более обширным арсеналом средств и подходов к оценке. Опираясь на опыт зарубежных методик определения качества рабочей силы, Е.А. Золотарева разработала Систему балльной оценки уровня качества рабочей силы. С. Редько для оценки качества кадрового потенциала предлагает анализировать иерархию 15 характерных компонентов. Л. Миляева предлагает методику комплексной оценки качества рабочей силы. Самыми распространенными среди методик, применяемых в оценке персонала, являются те, что направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников. Хорошо зарекомендовавшими себя методиками можно считать: тест структуры интеллекта Амтхауэра, тест Гилфорда, тест Равена, опросник Кеттела, опросник Стефансона и др.

Способы улучшения использования кадрового потенциала фирмы классифицируются по следующим основным направлениям: мотивация, обучение, автоматизация (облегчение труда), общение с работниками, целенаправленная работа с талантами (выращивание кадров). Считается, что если объем расходов на персонал в бюджете компании не превышает 20 - 25 процентов и если основной бизнес слабо зависит от исполнителей, то думать об управлении талантами незачем. Для выявления талантливых сотрудников используется либо оценка, либо ассессмент с измеряемыми величинами - компетенциями.

. Проведен анализ кадрового потенциала фирмы на примере ООО «Мандарин-Сервис».

Итак, во второй главе данного исследования нами была проведена общая характеристика основной деятельности ООО «Мандарин-сервис» и выяснены главные стратегические направления ее развития в настоящий момент.

В частности, мы выяснили, что отель «Мандарин» является современным гостиничным комплексом, главная миссия которого - предоставление комфортных и удобных условий для временного проживания гостей отеля, которое сочетается с высоким качеством обслуживания, доступному достаточно многим слоям населения с разным уровнем достатка.

Кроме того, мы провели всесторонний и внимательный анализ трудовых ресурсов и персонала данного предприятия, что дало нам возможность выявить их основные недочеты в их функционировании, которые в дальнейшем могут негативно сказаться на деятельности отеля «Мандарин» и существенно снизить его рентабельность. В частности, существенные недочеты были обнаружены нами в кадровой сфере данного предприятия: недостаточно квалифицированный персонал отеля; недоработана система нематериальной мотивации персонала; текучесть профессиональных кадров; недоработана система профессионального обучения и повышения квалификации персонала, из-за чего невозможен карьерный рост сотрудников.

В дальнейшем мы рассмотрели основные негативные факторы, которые формируют данные недостатки. Затем нами был проведен социологический опрос части сотрудников отеля для того, чтобы выявить их ожидания от работы в сфере гостеприимства, а также другие факторы, которые способны нивелировать обнаруженные нами недочеты кадрового обеспечения отеля. В следующей главе данного исследования мы рассмотрим основные мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала отеля «Мандарин».

. Разработаны направления улучшения использования кадрового потенциала фирмы

Таким образом, в третьей главе данного исследования нами были сформулированы основные мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала отеля «Мандарин» и нивелированию обнаруженных нами недостатков деятельности данного предприятия. В частности, нами были предложены такие меры, как:

) Проведение системы тренингов, направленной на повышение квалификации персонала отеля «Мандарин»;

) Внедрение системы ротации персонала;

) Улучшение системы мотивации персонала данного отеля;

) Улучшение социально-психологического климата в коллективе отеля «Мандарин».

Кроме того, руководству отеля «Мандарин» и линейным руководителям было предложено больше внимания уделять уровню психологического комфорта в коллективе отеля. Для этого нами также был предложен комплекс действенных мер, таких как оборудование в отеле релакс-кабинета, оплата услуг психолога для сотрудников, проведение различных неформальных мероприятий с участием высшего и линейного руководства отеля, проведение лотерей, по итогам которых награждается лучший сотрудник, и т.д..

Помимо этого, в качестве меры, позволяющей во многом улучшить качество работы каждого сотрудника отеля, нами было предложено введение системы ротации.

Затем нами было проведено исследование эффективности предложенных мероприятий. Для этого мы провели расчет рентабельности введения сформулированных нами рекомендаций и мер, а также нами был проведен социологический опрос сотрудников отеля и его линейных руководителей. Нам было важно узнать, как воспримут предложенные нами изменения в коллективе. Оказалось, что большинство опрошенных считают предложенные нами меры чрезвычайно эффективными, о чем и свидетельствуют представленные нами выше данные.

Данные задачи выполнены для достижения поставленной цели - разработки мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала ООО «Мандарин-Сервис».

# **Список литературы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ

2. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: практикум / Е. В. Агамирова. - М.: Дашков и К, 2008. - 178 с.

. Антикризисное управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н. А. Горелов, О. Н. Мельников, Е. Г. Абрамов, и др.; под ред. Н. А. Горелова. - СПб.: Питер, 2010. - 428 с.

. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 391 с.

. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М.Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2010. - 831 с.

. Баумгартен Л. В. Сущность, специфика, принципы, функции, цели и задачи маркетинга гостиничных услуг / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С. 81-90

. Бородин А. Основные подходы к оценке эффективности труда персонала / А. Бородин, Н. Шаш, А. Шаш // Человек и труд. - 2013. - № 10. - С. 54-57

. Васильева О. Управление талантами: найти и удержать // http://www.pro-personal.ru/journal/812/382690/

. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2013. - 688 с.

. Волков С. К. Перспективы развития регионального рынка туристических услуг в контексте вступления России в ВТО / С. К. Волков // Региональная экономика: теория и практика. - 2013. - № 12. - С. 10 - 15

. Воловодин Д. Управление талантами // http://hrm.ru/upravlenie-talantami

. Выписка из нормативных документов отеля «Мандарин-Москва» - порядок приема сотрудников

. Доничев О. А. Методика оценки эффективности управления персоналом организации / О. А. Доничев, Д. Ю. Фраймович // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 1. - С. 119-123

. Евдокимов Ш. К. Оценка уровня развития персонала предприятия / Евдокимов Ш. К. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 160 с.

. Ермоченко О. Определение структуры кадрового потенциала и проблемы его воспроизводства / О. Ермоченко // Международный сельскохозяйственный журнал. 2011. - № 1. - С. 15-17

. Захарова Т. И. Оценка персонала. Учебно-практическое пособие / Захарова Т. И. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 167 с.

. Иванова С.И. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. В. Иванова. М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 158 с.

. Иванова Т. Необходимость системного подхода к улучшению кадрового потенциала АПК Текст / Т. Иванова // Человек и труд. - 2011. - № 6. - С. 46-48

. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе: учебно-практическое пособие / Иванова-Швец Л. Н. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 111 с.

. Калачев А. М. Сравнительный анализ существующих подходов к балльной оценке кадрового потенциала организации / А. М. Калачев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 2. - С. 120 - 127

. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 299 с.

. Корнийчук Г. А. Прием и увольнение работников: оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала / Корнийчук Г. А. - М.: Омега-Л, 2011. - 160 с.

. Кузьмин М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор // Экономика и управление. - 2011. - №5. - С. 251-255

. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е. Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.

. Носкова М. В. Системный подход к «кадровому потенциалу» как экономической категории / М. В. Носкова // Вестник Алтайского аграрного университета. - 2009. - № 11. - С. 87-91

. Официальный сайт ООО «Мандарин-сервис» // http://mandarin-hotel.ru/

. Петрова М. Персонал в гостиничном бизнесе: реалии и перспективы / М. Петрова // Гостиница и ресторан: бизнес и управление. - 2010. - № 3. - С. 14-16

. Роглев Х.Й. Основы гостиничного менеджмента: Учебник. - К.: Кондор, 2009.- 276 с.

. Савенкова Т.И. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде / Т. И. Савенкова, Т. П. Савенкова. - М.: Экономистъ, 2006. - 429 с.

. Серков В. Структура затрат на персонал и их оценка / Серков В. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 58 с.

. Сулемов В.А. Основные механизмы формирования кадровой политики в современной России: теория, история, новые реалии.- М.: ИНФРА-М, 2011. - 320 с.

. Табачникова И. Ресторан в отеле: когда приходят гости? / И. Табачникова // Ресторанные ведомости. - 2012. - № 6. - С. 32

. Табачникова И. Упс! Человеческий фактор. / И. Табачникова // Ресторанные ведомости. - 2011. - № 10. - С. 42-43

. Терентьева Т.А. Подбор персонала. Практические инструменты и приемы / Т. А. Терентьева, А. А. Имаева. - М.: Эксмо, 2010. - 398 с.

. Туватова В. Е. Проблемы и перспективы повышения качества услуг в гостиничном бизнесе / В. Е. Туватова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 3. - С. 76 - 82

. Тумбинская М. В. Информационная система принятия решений при выявлении компетенции управленческого персонала предприятий / М. В. Тумбинская, А. М. Сафиуллина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 6. - С. 105-109

. Управление персоналом: учебное пособие / Е. Б. Колбачев, Н. В. Кондратова, Т. А. Колбачева и др.; под ред. Е. Б. Колбачева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 381 с.

. Управление человеческими ресурсами: учебник / Н. А. Горелов, С. С. Моисеенко, К. А. Бабкин и др.; под ред. И. А. Максимцева. - Москва: Юрайт, 2013. - 525 с.

. Устав ООО «Мандарин сервис»

. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы / А. А. Хачатурян. - М.: Изд-во ЛКИ, 2010. - 270 с.

. Штатное расписание ООО «Мандарин-сервис»

# **Приложения**

Выполнение порученной работы (справляется ли сотрудник с порученной работой за установленное время?)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| На работу затрачивается гораздо больше времени, чем это диктуется опытом или планом | 1 2 3 4 5 | На работу затрачивается гораздо меньше времени, чем это диктуется опытом или планом |

Качество работы (насколько тщательно, точно и добросовестно выполняется работа, отсутствуют ли ошибки, учитывается ли указания и точка зрения руководителя?)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Работа должна постоянно существенно переделываться | 1 2 3 4 5 | Результаты работы всегда высокого качества |

Уровень профессиональной подготовки (насколько хорошо сотрудник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными профессиональными навыками для выполнения своих обязанностей?)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Знания предмета своей деятельности слабые, профессиональные навыки развиты недостаточно | 1 2 3 4 5 | Отлично ориентируется в предмете своей деятельности, обладает высоким уровнем развития профессиональные навыков |

Совместная работа (сотрудничает ли сотрудник с коллегами при решении задач. Есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказывает ли поддержку, консультируется ли?)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Не любит и не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь | 1 2 3 4 5 | Проявляет четко выраженную склонность к работе в группе, всегда эффективно сотрудничает с другими |

Способность к деловому общению (умеет ли сотрудник четко высказать свои мысли, выслушать и понять собеседника?)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию | 1 2 3 4 5 | Хорошо воспринимается, убедителен, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания |

Письменные способы выражения (умеет ли сотрудник подготовить письменное сообщение: написать служебную записку, отчет, вести деловую переписку?)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тексты должны постоянно переделываться, т.к. они трудны для восприятия, нелогичны, не соответствуют стандартам | 1 2 3 4 5 | Тексты всегда соответствуют поставленной цели, легко воспринимаются, соответствуют стандартам |

Самостоятельность (может ли специалист выполнять порученную работу без посторонней помощи?)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Без посторонней помощи не знает, что предпринять, при малейших трудностях теряется | 1 2 3 4 5 | Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи |

Умение доводить начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководителя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Требует постоянного напоминания и жесткого контроля выполнения работы | 1 2 3 4 5 | Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля |

Отзыв руководителя:

Предложения по дальнейшей работе сотрудника:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_годаПодпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ /

Руководитель компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_года

Заполняется службой персонала

По среднему баллу осуществляется вывод о потенциале сотрудника

Средний балл оценки заданий\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Средний балл по всем параметрам\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Средний балл | Потенциал испытуемого |
| 1-2 | Не соответствует занимаемой должности |
| 3 | В целом соответствует занимаемой должности |
| 4 | Полностью соответствует занимаемой должности |
| 5 | Заслуживает выдвижения на более высокую должность |

Рекомендации:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель службы персонала \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Решение:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |