# Обучение персонала на предприятиях туризма

2014

Введение

Актуальность данного исследования связана с тем, что в современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации обучить своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха предприятия туриндустрии.

Стремительное развитие туристского бизнеса ставит руководителей большинства компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях, будь то гостиница или турагентство. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач, обеспечить высокий уровень эффективности в работе предприятия сферы гостеприимства.

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

В настоящее время вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы индустрии гостеприимства. В условиях функционирования туристского рынка возрастает роль организации и управления процессом обучения персонала.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства требуют опоры на хорошо организованную работу по обучению персонала, при этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела.

При правильной организации системы обучения персонала предприятие получит высококвалифицированных сотрудников, знающих и любящих свое дело. Все это приведет к повышению качества оказываемых услуг, росту конкурентоспособности как отдельного предприятия так и отрасли в целом.

**Фитнес на дому**



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

Научные основы обучения персонала освещены в монографиях и учебных пособиях таких авторов, как Т.Ю. Базарова, Е.А. Борисова, М. Ю. Володина, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, М.И. Магура, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, Ю.Г. Одегов, В.В.Травин, Д. Торрингтон, С. Тэйлор, Л. Холл и др. В науке управления разработаны понятие и виды обучения персонала (М. И. Магура, С.И.Сотникова, С.К. Мордовин, В.Р. Веснин, А.Я. Кибанов, Р. Бакли, Дж. Кэйпл,), рассмотрены методы обучения персонала (М.Б.Курбатова, Т.Ю. Базарова, М.Ю. Володина, Е.А. Борисова), предложены различные модели оценки эффективности системы обучения персонала (А.Н. Аверин, А. А. Батяев).

В работах зарубежных исследователей в области консалтинга, обучения и развития персонала дается описание методов обучения, рассматриваются особенности подготовки и организация обучения сотрудников (Р. Бакли, Т. Гарратт, Дж. Кэйпл, Д. Маккей, С. Стаут, Р. Реванс).

Однако отсутствуют отдельные работы, освещающие вопросы системы обучения персонала на предприятиях сферы туризма и гостеприимства.

Необходимость систематизации и обобщения новых явлений в системе обучения персонала и разработки предложений по улучшению ее механизма в условиях рыночной экономики на предприятиях сферы туризма и гостеприимства обусловила актуальность темы исследования.

Цель данного исследования - теоретические аспекты формирования системы обучения персонала в гостиничных предприятиях и разработка рекомендаций по ее совершенствованию (на примере гостиницы ООО «Мираж»).

Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих задач:

 раскрыть экономическую сущность системы обучения персонала;

 охарактеризовать деятельность и действующую системы обучения персонала в гостинице «Мираж»;

 выявить недостатки в системе обучения персонала в гостинице «Мираж»;

 разработать направления совершенствования обучения персонала в гостинице «Мираж» и оценить их эффективность.

Объектом исследования является персонал гостиницы ООО «Мираж».

Предметом исследования являются особенности разработки и совершенствования системы обучения персонала в гостинице «Мираж».

Теоретической (методологической) основой исследования являются материалы учебно-методической и научной литературы, материалы периодики, а также документация исследуемого предприятия.

Методы исследования: общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, обобщение; анализ нормативно-правовых документов организации, анализ финансовой отчетности и управленческой документации.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении понятия «обучение персонала» предприятий сферы туриндустрии и гостеприимства, определении видов и методов обучения, выявлении методов оценки обучения персонала, разработке программы обучения персонала в гостинице «Мираж».

Практическая значимость заключается в разработке предложений, направленных на совершенствование процесса обучения персонала в гостинице «Мираж». Выводы и рекомендации имеют практическую значимость для руководителей различных компаний при проведении мероприятий в области управления системой обучения персонала.

1. Теоретические аспекты формирования системы обучения персонала организации

.1 Понятие обучения персонала

В теории управления персоналом организацией (Т.Ю. Базарова, Е.А. Борисова, М.Ю. Володина, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, М.И. Магура, А.Я. Кибанов) накоплен достаточный опыт в управлении обучением персонала.

Анализ научной литературы выявил различное толкование понятия «обучение персонала».

Обучение персонала, как отмечает М.И. Магура, представляет собой совокупность действий, которые разрабатываются в виде единой концепции обучения организации и направлены на систематическое обучение персонала. Подобные действия оказывают положительное влияние на изменение уровня квалификации и производительности сотрудников, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

С.К. Мордовин понятие «обучение персонала» определяет, как «систематический обучающий процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки или знания, необходимые для выполнения работы».

С.И. Сотникова определяет обучение персонала как процесс накопления человеческого капитала путём непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью восполнения дефицита между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям работы.

Р. Бакли, Дж. Кэйпл обучение рассматривают как процесс усвоения и выработки систематизированных знаний, умений, ценностей и представлений, выходящих за рамки узкой сферы деятельности и позволяющих анализировать и решать широкий круг проблем.

Итак, анализ работ по теории управления персоналом позволяет сделать вывод о том, что в целом, под обучением персонала понимаются плановые действия организации по обучению работников типам поведения, связанным с выполнением рабочих заданий.

Применительно к предприятиям сферы туриндустрии и гостеприимства можно сформулировать следующее понятие «обучение персонала». Обучение персонала представляет собой отрегулированный процесс получения знаний, овладения умениями обслуживания, способами общения сотрудников и навыками работы в сфере сервиса под руководством специалистов.

В процессе обучения сотрудник получит такие знания, которые будут необходимы ему для выполнения определенных функций на рабочем месте. Сотрудник научится выполнять свои обязанности, т.е. приобретет необходимые умения. В процессе обучение у него будут выработаны навыки, которые позволят применять полученные знания в практической деятельности, что будет способствовать более качественному обслуживанию гостей.

Таким образом, можно сказать, что предметом обучения являются знания, умения и навыки. М.И. Магура предметом обучения выделяет еще и способы общения (поведения), выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Анализ отечественных и зарубежных исследователей позволил выявить три концепции к процессу обучения персонала: концепция специализированного обучения, концепция многопрофильного обучения и концепция, ориентированная на личность. Как известно, концепция представляет главный замысел, руководящую идею, определяющую стратегию действий. В случае обучения персонала, на наш взгляд, следует говорить не о концепции, а о подходе к обучению.

Подход так называемого специализированного обучения ориентирован на ближайший день и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. При таком подходе обучение эффективно относительно короткий срок, однако способствует сохранению рабочего места сотрудником, укрепляет его чувство собственного достоинства.

Подход многопрофильного обучения. Данный подход повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако сотрудник имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к своему рабочему месту.

Подход к обучению, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. При этом подходе уделяется внимание различным аспектам развития творческого подхода к выполнению сотрудником своих профессиональных обязанностей. Этот подход, на наш взгляд, больше всего подходит для предприятий сферы туриндустрии и гостеприимства.

Если говорить применительно к системе обучения персонала предприятий гостеприимства, то следует определить, что под концепцией обучения персонала предлагается понимать общую идеологию обучения, принятую для данной компании, которая раскрывает цели, задачи, принципы, предмет обучения. Задача концепции в данном случае будет заключаться в выявлении тех общих факторов, благодаря которым организация сферы гостеприимства сможет достичь своих стратегических целей через обучение персонала.

Следует иметь в виду, что цели обучения могут значительно различаться в зависимости от особенностей и специфики деятельности организации, содержании профессиональной деятельности работников, их квалификации, уровня образования.

Так, с точки зрения работодателя, цель обучения персонала заключается в организации и формировании персонала управления, в овладении умением определять, понимать и решать проблемы, в воспроизводстве и интеграции персонала, в его гибком формировании и внедрении нововведений.

С точки зрения работника, цели образования несколько иные. Так сотрудник заинтересован, в поддержании на соответствующем уровне своей профессиональной квалификации. Он стремится к приобретению профессиональных знаний вне сферы своей профессиональной деятельности. В ходе такого образования работник получает профессиональные знания о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы. Наконец, целью образования для сотрудника может выступать развитие способностей в области планирования и организации производства.

Эффективное обучение персонала начинается с создания системы обучения и внедрении этой системы в общий процесс организационного развития. Следует иметь в виду, что необходимо грамотно подготовить организовать весь процесс обучения, разработать концепцию, программу, определить исполнителей, наметить этапы.

Можно выделить следующие этапы процесса обучения: постановка целей обучения, определение потребности в обучении, проведение подготовительных мероприятий, самообучение, проверка полученных знаний, оценка эффективности обучения.

Итак, при организации процесса обучения важно правильно сформулировать цели обучения. Определение целей обучения является особенно важным при построении системы обучения на предприятиях гостеприимства.

Следует иметь в виду, что цели должны быть доведены до сведения всех работников. Сотрудники должны понимать, чему и зачем их обучают, т.е. должны быть мотивированы.

Затем следует разработать программу обучения, соответствующие модели и технологии обучения. Однако прежде чем приступать к разработке соответствующих документов, необходимо определить потребности в обучении.

Потребность в обучении персонала может быть запланированная и спонтанная. Запланированная потребность основана на систематических инструментах оценки. Она зависит от стратегии развития компании и связана с решением определенных бизнес-задач.

Так, если в компании существует отлаженная система оценки персонала, тогда, опираясь на ее результаты, можно строить план обучения, который обязательно увязываться со стратегией развития компании. В него можно включить сотрудников самых разных категорий. В этом случае присутствует системный подход к обучению.

Следует иметь в виду, что если в компании не проводится оценка персонала, то, как правило, обучение происходит стихийно. Например, в другой организации персонал прошел обучение по данной программе и руководитель принимает спонтанное решение обучить своих сотрудников. В этом случае определить и рассчитать бюджет на обучение трудно. Однако структурирование бюджета, а также системный подход к обучению на анализе полученных заявок от линейных руководителей, сразу дает прямой экономический эффект.

Между прочим, потребность в обучении может быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий надо учить).

Оценка потребности в обучении может быть выявлена различными методами.

Так оценка информации о работниках, может проводиться по информации, которая имеется в службе управления персоналом. На основе анализа рабочего стажа, уровня образования делается вывод о необходимости обучения определенных категорий сотрудников.

Другим методом оценки потребности в обучении является аттестация, которая осуществляется ежегодно. В ходе такой оценки рабочих результатов могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе отдельного сотрудника.

Оценка потребности в обучении персонала может осуществляться путем анализа долгосрочных и краткосрочных планов компании. Так может рассчитываться уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала.

Наблюдение за работой сотрудников, анализ существующих проблем может также помочь руководителю определить потребность в обучении. Так, если клиенты гостиницы часто жалуются на плохое обслуживание, случаются частые конфликты, то это может быть поводом к обучению персонала.

Сбор и анализ заявок на обучение персонала от линейных руководителей позволит определить суммарную потребность в обучении персонала. Некоторые сотрудники, заинтересованные в получении определенных знаний и навыков, сами подают заявки на обучение.

Организация работы с кадровым резервом позволят определить потребность в обучении сотрудников.

Опросы персонала, которые могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, помогут выявить потребность сотрудников в получении новых профессиональных знаний. Таким образом происходит определение потребности в обучении для конкретных категорий персонала.

Иногда опыт других организаций дает повод к обучению собственных сотрудников.

На следующем этапе, на основе выявленной потребности в обучении, проводится комплекс подготовительных мероприятий. При этом определяется содержание, формы и методы обучения. Содержание определяется задачами, которые стоят перед компанией. Следует иметь в виду, что цели обучения и содержание определяют формы и методы обучения. В комплекс подготовительных мероприятий могут входить поиск обучающей компании, составление программ, утверждение списка сотрудников, которые направляются на обучение.

Следующим этапом является сам процесс обучения, который строится исходя из целей обучения, потребности в обучении и соответствующих программ. При обучении сотрудников следует учитывать, что им необходимо получить как теоретические, так и практические навыки. Необходимо осуществлять текущий контроль за посещаемостью обучающихся, реализацией учебной программы и обеспечением всем необходимым.

Обучение сотрудников завершается проверкой полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, которые получены работниками, довольно сложно. Организация, которая проводит обучение, заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки. В других случаях оценить полученные знания можно путем экзамена, зачета или в ходе практики.

Завершающим этапом процесса обучения персонала является оценка эффективности обучения персонала, основной целью которого является анализ влияния обучения на конечные результаты деятельности всей компании. Следует иметь в виду, что оценить эффективность процесса обучения в цифрах реальной прибыли достаточно сложно. Чаще используют оценку эффективности на основе качественных показателей.

Таким образом, можно сделать следующий вывод, процесс обучения персонала должен представлять неотъемлемую часть кадровой политики организации. Обучение персонала проводится с целью повышения качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, с целью организационных изменений. Обучение персонала способствует его развитию, приводит к улучшению системы коммуникации, формированию организационной культуры. Управление облечением персоналом должно увязываться с целями организации, выстраиваться как единая система, что предполагает взаимосвязь различных этапов в организации обучения. Правильно обученный персонал сможет более качественно предоставлять необходимые услуги клиентам, что поможет создать положительный имидж организации сферы туризма и гостеприимства.

.2 Виды и методы обучения

Анализ сложившихся классификаций видов обучения позволяет выделить три вида: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала представляет собой планомерное и организованное обучение. Следует отметить, что при подготовке персонала происходит формирование квалифицированных кадров для всех областей деятельности. Персонал владеет всей совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала представляет обучение сотрудников с целью совершенствования их знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии, повышением в должности.

Переподготовка персонала представляет собой сотрудников с целью освоения ими новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или, когда меняются требования к содержанию и результатам труда.

Анализ работ по управлению персоналом, позволяет выделить два вида обучения: на рабочем месте или с отрывом от работы. Вид обучения определяется целями и задачами обучения, а также методами обучения.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей среде. При этом сотрудники, которые являются частично производительным работниками, используют обычные орудия труда, инструменты, оборудование.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, с использованием учебных инструментов и оборудования. Сотрудник не считается производительной единицей. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях или в центре обучения.

Согласно классификации, приведенной М.И. Магурой, все методы обучения можно разделить на три большие группы: традиционные методы обучения, активные методы обучения и методы обучения на рабочем месте. Методы обучения на рабочем месте представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Методы обучения персонала на рабочем месте

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Методы обучения | Характерные особенности метода |
| 1 | Инструктаж | Проводится перед началом работы и непосредственно в ходе работы, в ходе которого обучающийся получает общую информацию. Происходит введение в должность. Инструктажи |
| 2 | Копирование | Сотрудник копирует действия наставника, затем выполняет работу самостоятельно |
| 3 | Ротация | Позволяет получать знания и приобретать опыт в результате перемены рабочего места. В ходе ротации создается представление о многогранности деятельности и задач, решаемые организацией (специальные программы молодого поколения специалистов) |
| 4 | Использование работников в качестве ассистентов, стажеров | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности |
| 5 | Наставничество | Сотрудничество наставника и обучающегося. Наставник обеспечивает непрерывную обратную связь и проверяет уровень исполнения работы обучающихся. Применение метода эффективно случаях его систематического использования |
| 6 | Подготовка в проектных группах | Представляет собой сотрудничество, которое осуществляется в учебных целях в проектных группах, которые создаются в организации для разработки крупных, ограниченных сроком задач |

На предприятиях гостиничного сервиса чаще всего используют наставничество, когда в ходе ежедневной работы осуществляется обучение основным приемам выполнения рабочих заданий.

Обучение без отрыва от производства на предприятиях сферы гостеприимтсва обеспечивает работникам профессиональный рост под руководством своих менеджеров и более опытных коллег.

Методы профессионального обучения вне рабочего места чаще всего используют для получения теоретических знаний. Методы обучения сотрудников с отрывом от организации представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Методы обучения сотрудников с отрывом от организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Методы обучения | Характерные особенности метода |
| 1 | Лекции | Представляет собой пассивный метод обучения, в ходе которого опыт передается от одного человека группе. Применяется для изложения теоретических знаний |
| 2 | Курсы обучения | Более активный метод обучения. Более качественный метод, эффективен для получения теоретических знаний |
| 3 | Семинары | Активный метод обучения, в ходе которого участники зачитывают доклады, обсуждают свои достижения, обмениваются опытом. |
| 4 | Решение творческих задач | Активный метод обучения подходит для руководителей. В ходе метода происходит моделирование проблемы, например, гость недоволен качеством обслуживания номера, он раздражен. Менеджер должен найти подход и решить рабочую проблему. |
| 5 | Деловые игры | Активный метод обучения, в ходе которого разыгрываются типичные рабочие ситуации, например, прием гостей, сдача и рабочей смены, конфликт и др. |
| б | Тренинг | Активный метод обучения. В ходе интенсивного обучения происходит демонстрация и практическая работа в целях повышения эффективности деятельности. Обучающиеся повышают свою компетентность в общении, получают опыт общения и взаимодействия с людьми. |
| 7 | Самообразование | Сотрудники могут получать самообразование. Это самый дешевый метод. Он признан наиболее эффективным. |
| 8 | Моделирование | Активный метод обучения. В ходе метода происходит моделирование процессов, которые происходят в конкретных организациях. Участники распределяют между собой роли, учатся решать насущные проблемы. |
| 9 | Рабочая группа | Сравнительно молодой метод при котором создаются рабочие группы из числа сотрудников. Группа работает над решением конкретной проблемы, свое решение предоставляет руководству, которое в свою очередь принимает его или отвергает. |

Наиболее частая форма обучения персонала на предприятиях индустрии гостеприимства - внутрикорпоративные тренинги, базовыми техниками которого являются групповая дискуссия и ролевая игра. В ходе различных упражнений отрабатываются профессионально значимых качества и навыки.

Стали популярными так называемые кросс-тренинги, т.е. - знакомство с работой другого подразделения гостиницы. Сотрудник, принятый на должность администратора, проходит тренинг, например, в прачечной (наблюдает за работой и помогает), в хозяйственной службе (помогает горничным) и др. Кросс-тренинги улучшают отношения между сотрудниками, создают условия для взаимозаменяемости.

Таким образом, можно сделать следующий вывод. Существуют три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала. Обучение осуществляется как на рабочем месте, так и с отрывом от него. Для обучения сотрудников используются различные методы, в зависимости от вида обучения, его целей.

.3 Оценка эффективности обучения персонала

Анализ работ по теории управления персоналом, позволяет говорить о том, что существуют различные подходы к оценке эффективности системы обучения персоналом. Между тем, теоретики и практики склоняются к мнению о важности и необходимости оценке эффективности системы обучения персоналом.

Следует отметить, что любая организация, проводящая обучение сотрудников, стремится, чтобы его эффективность была максимальной. Обучение будет считаться эффективным, если его результаты послужат вкладом в достижение целей компании.

Оценка эффективности обучения является заключительным этапом управления развитием персонала. Руководство организации должно выработать единый подход по оценке эффективности обучения персонала и включает:

удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение;

- удовлетворенность руководителя результативностью обучения сотрудника;

- расчет результативности обучения всех категорий обученного персонала с учетом видов обучения (повышение квалификационного разряда; обучение на семинарах и тренингах; обучении вне организации).

расчет эффективности обучения персонала с учетом видов обучения (повышение квалификационного разряда; обучение семинарах и тренингах, проведенных в организации; обучении вне организации).

Теоретики и практики управления выделяют качественные и количественные методы оценки эффективности обучения.

Количественный метод оценки результатов обучения позволяет определить общее количество сотрудников, прошедших обучение, общий коэффициент квалифицированности кадров, затраты на обучение.

Следует отметить, что экономическая эффективность может рассчитываться путем определения затрат на обучение и сопоставления их с финансовыми выгодами для компании.

Анализ сложившийся практики обучения персонала позволяет говорить о том, что значительные трудности при оценке эффективности обучения могут возникнуть при попытке выразить это в цифрах.

В целом, обучение персонала является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов. Так как определение результатов, которые достигаются с помощью обучения сотрудников, связано с определенными трудностями, выявляется экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету.

Для экономической оценки эффективности обучения можно сравнить показатели до и после обучения:

объем продаж;

клиентская база;

количество жалоб;

время выполнения работ.

При этом методе определяется, как обучение влияет на производственные показатели компании. Затем производится оценка экономической эффективности проводимого обучения.

Экономическая оценка результатов обучения основывается на целесообразности осуществления вложений в человеческий капитал. В качестве критерия целесообразности осуществления инвестиций в человеческий капитал принимается размер приращения дополнительного чистого дохода после реализации программ обучения. В этом случае:

если приращение больше нуля (D < C, где D - инвестиции в человеческий капитал, C - возможный долгосрочный эффект от инвестиций, наблюдаемый в коммерческом процессе), то инвестиции окупаются и целесообразны. При этом, чем меньше рыночная норма отдачи капитала, чем выше ожидаемое увеличение чистого дохода в n-ом году, чем больше срок использования полученных знаний, тем эффективнее инвестиции в человеческий капитал;

если D > C, то инвестиции в данную программу являются нецелесообразными и необходимо искать другие сферы приложения капитала.

Целесообразность программы по обучению персонала прямо пропорциональна сроку возможного использования полученных знаний.

Количественный анализ результатов обучения используется для разработки социального паспорта предприятия. Однако количественный метод не позволяет оценить эффективность профессиональной подготовки, ее соответствие целям предприятия.

Качественные методы оценки результатов обучения сотрудников позволяют определить эффективность обучения и его влияние на параметры производства.

Модель Киркпатрика, предполагает оценку по четырем уровням:

реакция слушателей на программу обучения (эмоциональный критерий);

оценка знаний и опыта, полученных слушателем по программе обучения (профессиональное тестирование);

оценка поведения на рабочем месте (экспертная оценка);

оценка влияния программы обучения на деятельность организации.

Анализ сложившейся практики в области управления персоналом, позволяет выделить следующие способы качественной оценки результатов обучения:

оценка знаний в конце обучения;

оценка знаний и навыков в условиях рабочей ситуации;

оценка влияния обучения на показатели производства;

экономическая оценка.

С помощью оценки знаний в конце обучения можно определить степень овладения профессиональными знаниями и навыками. В процедуре оценки участвуют только преподаватели и слушатели. В этом случае используются экзамены или зачеты.

Оценка профессиональных знаний и навыков в условиях рабочей ситуации проводится руководителем, как правило, через определенный промежуток времени после обучения. Этот метод позволяет оценить степень практического использования полученных знаний и навыков.

Определение влияния обучения на показатели производства иногда рассматривается как основной оценочный уровень. Он связывает результаты обучения с требованиями функционирования и развития компании. Показатели влияния обучения на производство могут быть выражены в физических параметрах численности персонала, коэффициентах (текучести кадров, количества брака) и т.д.

Однако отсутствуют комплексные методы анализа, которые позволяют точно определить степень влияния обучения на каждый отдельный фактор.

В целом, следует отметить, что для оценки эффективности системы обучения следует использовать как качественные, так и количественные методы. Эффективная методика оценки должна включать в себя качественные показатели (служащие инструментом прогнозирования) и количественные (оценивающие результаты прошлого периода).

После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются в службу управления персоналом.

В компании необходимо выстроить систему контроля над результатами обучения. Самая распространенная ошибка состоит в отсутствии контроля за результатами обучения персонала.

Для определения того, насколько эффективно оказалось обучение персонала, необходимо определить, что было на входе и что получилось на выходе. Система контроля должна включать в себя:

входной контроль;

текущий контроль (при длительных программах);

заключительный контроль;

контроль за использованием приобретенных знаний и навыков в процессе работы.

Осуществлять такой контроль может руководитель. Для предприятий гостиничного сервиса актуальным является проведение анкетирование клиентов, чтобы выяснить, как изменился, например, уровень сервиса и т.д. Многие клиенты заполняют соответствующие анкеты, по которым рассчитывается индекс удовлетворенности клиентов.

В заключении следует сказать о результатах и преимуществах, которые может принести организации эффективная система обучения персонала.

Обучение персонала будет способствовать росту производительности труда. Обучение способствует вхождению новых сотрудников в коллектив и достижения ими необходимого уровня эффективности. Оценка обучения будет способствовать выявлению и сохранению знаний сотрудников.

Обучение персонала направлено на легкое внедрение организационных изменений, что приведет к уменьшению сопротивления изменениям. Обучение укрепит лояльность сотрудников и клиентов, приведет к росту вовлеченности. Наконец, обучение обеспечит преемственность сотрудников на важных должностях, внутренний рекрутинг.

В целом, внедрение системы обучения может способствовать адаптируемости персонала предприятия туриндустрии к меняющимся условиям и позволит обеспечить стратегическое конкурентное преимущество организации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что оценка эффективности процесса обучения позволит осуществить контроль за реализацией программы обучения. Она позволит проанализировать слабые стороны, провести мониторинг эффективности, качества, результативности обучения.

2. Анализ деятельности и системы обучения персонала в гостинице ООО «Мираж»

.1 Организационно-экономическая характеристика гостиницы ООО «Мираж»

Практическое исследование специфики обучения персонала было проведено на базе гостиницы «Мираж». Дадим организационно-экономическую характеристику предприятия.

По организационно-правовой форме гостиница «Мираж» является обществом с ограниченной ответственностью «ЛМК».

«ЛМК» является предприятием, оказывающим гостиничные услуги. Общество с ограниченной ответственностью «ЛМК» создано в соответствие с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим липом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «ЛМК», сокращенное наименование на русском языке: «ЛМК».

Место нахождения ООО «ЛМК» является: Российская Федерация, 400071, г. Волгоград, улица Ольгинская, 1.

ИНН 3448013819, БИК 041806647.

Р/с 40702810411140100502 в Красноармейском отделении Сбербанка России г. Волгограда.

Целями деятельности «ЛМК» является извлечение прибыли. В настоящее время «ЛМК» имеет гостиницу «Мираж».

Гостиница «Мираж» расположена в Красноармейском районе города Волгограда. К услугам гостей 27 номеров различной ценовой категории. Также имеется охраняемая автостоянка. При гостинице работает сауна с бассейном и с комнатой отдыха. В гостинице круглосуточно работает бар на 24 посадочных места. На работу бара «Мираж» имеются все разрешительные документы, включая продажу алкогольных напитков. По желанию можно сделать заказ в номер. Гостиница «Мираж» принимает заявки на проведение любых мероприятий. Технической службой гостиницы ведётся постоянная работа по обновлению номерного фонда, направленная на создание максимального комфорта.

Гостиница «Мираж» оказывает следующие виды услуг: прием и размещение туристов; культурно-бытовое обслуживание туристов и экскурсантов; питание туристов в собственных предприятиях питания; организация и проведение туристско-экскурсионных мероприятий, предусмотренных планами местных туристических маршрутов; предоставление дополнительных услуг за дополнительную плату.

Клиентами гостиницы «Мираж» являются те, кто приехал в город по делам, в командировку. Очень частями посетителями являются командировочные на такие предприятия, как Волгоград-мебель им. Ермана, «Химпром», «Каустик», «Стройдеталь», «ВНПЗ Лукойл», «Красный Октябрь» и др.

Структура управления гостиницы «Мираж» относиться к линейно-функциональному виду. Ее характерной особенностью является то, что все полномочия находятся в руках генерального директора.

Для обеспечения бесперебойной и качественной работы в гостинице выделены следующие отделы: служба приема и размещения, хозяйственная служба, техническая служба, служба по работе с персоналом.

Во главе гостиницы «Мираж» стоит генеральный директор. Он занимается координацией работы менеджеров, возглавляющих службу приема и размещения, хозяйственную службу, техническую службу, службу по работе с персоналом. Директор принимает главные решения, влияющие на жизнь гостиницы, он организует и обеспечивает эффективную деятельность гостиницы, осуществляет контроль за качеством обслуживания клиентов, правильным использованием, учетом и распределением жилых номеров и мест, а также соблюдением паспортного режима. Он направляет работу персонала и служб гостиницы «Мираж» на обеспечение сохранности и содержания помещений и имущества в исправном состоянии в соответствии с правилами и нормами эксплуатации, бесперебойной работы оборудования, соблюдение санитарно-технических и противопожарных правил.

Директор гостиницы «Мираж» обеспечивает рентабельное ведение бизнеса, своевременное и качественное предоставление комплекса услуг. Он организует работу по профилактическому осмотру жилых номеров, подсобных и других помещений гостиницы, по проведению капитального и текущего ремонта, принимает меры к укреплению и расширению материально-технической базы гостиницы, повышению уровня ее комфортабельности.

Он также занимается подбором и расстановкой кадров, координацией работы всех исполнителей.

Администраторы службы приема и размещения, хозяйственной службы, технической службы, службы по работе с персоналом, а также заведующий баром, инженер и бухгалтер составляют администрацию.

Бухгалтер гостиницы «Мираж» осуществляет организацию бухгалтерского учёта и финансово-хозяйственной деятельности, контроль за экономичным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов; организует учет поступления денежных средств, осуществляет контроль за законностью, своевременностью и правильностью их оформления, начисляет и перечисляет платежи в бюджеты различных уровней.

Заведующий баром «Мираж» обеспечивает правильность калькулирования себестоимости продукции, осуществляет расчет отпускных цен на продукцию, реализуемую в баре.

Экономист гостиницы «Мираж» осуществляет расчеты по счетам клиентов, ежедневно подводит балансы по всем клиентским счетам. Он проводит подсчет ежедневных доходов по каждому доходообразующему подразделению отеля (касса в каждом подразделении ведет свой учет). Экономист ежедневно составляет отчет, в котором представлены доходы по подразделениям, загрузка номерного фонда. Он производит расчеты по закупкам. Счета-фактуры, завизированные в соответствующем подразделении отеля, поступают в бухгалтерию. Оплата поставщикам обычно производится в конце месяца.

Служба приема и размещения является важным структурным подразделением гостиницы «Мираж», в задачи которой входит обеспечение приема и размещения гостей. Среди должностных обязанностей администратора службы следующие: руководить сбытом номеров; вести балансовые гостевые счета; предлагать услуги типа доставки почты, факсов, посланий, а также местных и гостиничных новостей.

Администратор хозяйственной службы «Мираж» осуществляет руководство работой по хозяйственному обслуживанию гостиницы, обеспечивает сохранность хозяйственного инвентаря, его восстановление и пополнение, а также соблюдение чистоты в номерах и прилегающих помещениях, он руководит работой обслуживающего персонала (горничных, прачечных). Администратор вносит на рассмотрение директора предложения по улучшению хозяйственного обеспечения гостиницы. Он руководит деятельностью горничных, которые в свою очередь подчинены старшей горничной; уборщиками, прачечной.

К вспомогательным службам «Мираж» относят прачечную, автостоянку и другие службы, предоставляющие услуги клиентам.

Важную роль в обслуживании клиентов играет бар, который работает круглосуточно. Бар на 24 посадочных места. По желанию можно сделать заказ в номер.

Заместитель директора по строительству и эксплуатации отвечает за деятельность служб сантехники, энергетики и ремонта. Инженерно-технические службы возглавляются главным инженером.

Работники инженерной группы обслуживают телевизионную и радио аппаратуру, обеспечивают эффективную работу водоснабжения и канализации. Гостиница «Мираж» имеет пищеболок, прачечную, гараж. Инженерная служба обеспечивает безопасность, бесперебойную работу и ремонт всей техники структурных подразделений.

Инженерно-техническая служба «Мираж» осуществляет обслуживание зданий, сооружений и технических систем: тепло- и водоснабжение, кондиционирование и очистку воздуха в помещениях различного предназначения, ремонт кабельных сетей и оборудования.

Преимущества рассмотренной структуры управления предопределяются простотой ее реализации. Все обязанности и полномочия в ней четко распределены, что создает условия для оперативного принятия решений, поддержания в коллективе дисциплины. В числе недостатков линейно-функциональной структуры управления отмечается ее негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия.

Гостиница «Мираж» представляет собой имущественный комплекс, расположенный в двухэтажном здании и предназначенный для предоставления услуг размещения. На первом этаже расположены административные помещения и номера для размещения. На втором этаже расположены номера. Общее количество номеров составляет 27.

Гостиница предлагает своим клиентам размещение в недорогих номерах Номерной фонд гостиницы представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Номерной фонд гостиницы «Мираж»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории номеров | Номера | руб./сут |
| Одноместный | № 3, 6, 7 | 750 |
| Двухместный | № 1, 2, 5 | 850 |
| Одноместный «Стандарт» | № 2, 4, 6, 8 | 1300 |
| Трехместный без удобств | № 1, 22, 23 | 1650 |
| Трехместный | № 11, 24, 25, 26,27 | 1650 |
| Четырехместный без удобств | № 10, 12 | 2200 |
| Люкс двухкомнатный | № 19, 20 | 2700 |
| Четырехместный | № 14, 15, 16, 17, 21 | 4000 |

Цены на номерной фонд в гостинице «Мираж» регулярно пересматриваются с учетом инфляции в сторону увеличения. Однако, они остаются достаточно низкими по сравнению с другими, более комфортабельными гостиницами и это находит спрос среди туристов и других категорий людей с небольшими доходами.

Не являясь на сегодняшний день крупным учреждением, гостиница «Мираж» ориентируется, в основном, на обслуживание клиентов мелкого и среднего бизнеса. Кроме обслуживания туристических групп, гостиницей «Мираж» в большом количестве предоставлены услуги по размещению и обслуживанию туристов-индивидуалов.

Гостиница «Мираж» осуществляет предоставление услуг по договорам с организациями, фирмами, предприятиями по заявкам на размещение, а также по свободному поселению при наличии свободных мест.

Гостиница оказывает как основные, так и дополнительные услуги. Основными услугами гостиничного предприятия являются услуги размещения.

В 2014 г. выручка от реализации составила 5774 тыс. руб., что выше аналогичного показателя на 17 %. Динамика валовой прибыли «Мираж» в 2012-2014 гг. представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Динамика валовой прибыли «Мираж» в 2012-2014 гг.

Основные технико-экономические показатели «Мираж» за 2012-2014 гг. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные технико-экономические показатели «Мираж» за 2012-2014 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Единица измерения | Период | | | Отклонение 2014 г. к 2013 г. | |
|  |  |  | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютное, +/- | Относительное, % |
| 1 | Выручка от реализации | Тыс. руб. | 4730 | 4860 | 5674 | 814 | 16,75 |
| 2 | Себестоимость услуг | Тыс. руб. | 3421 | 3437 | 4350 | 913 | 26,56 |
| 3 | Валовая прибыль | Тыс. руб. | 1309 | 1423 | 1324 | -99 | -6,96 |
| 4 | Коммерческие, управленческие и прочие расходы | Тыс. руб. | 74 | 78 | 72 | -6 | -7,69 |
| 5 | Прочие доходы | Тыс. руб. | 79 | 81 | 76 | -5 | -6,17 |
| 6 | Прибыль до налогообложения | Тыс. руб. | 1324 | 1426 | 1328 | -98 | -6,87 |
| 7 | Налог на прибыль | Тыс. руб. | 275,9 | 285,2 | 265,6 | -19,6 | -6,87 |
| 8 | Чистая прибыль | Тыс. руб. | 1048,1 | 1140,8 | 1062,4 | -78,4 | -6,87 |
| 9 | Число работников | Чел. | 24 | 26 | 28 | 2 | 50 |
| 10 | Общая величина активов | Тыс. руб. | 1321 | 1356 | 1317 | -39 | -2,88 |
| 11 | Стоимость основных средств | Тыс. руб. | 223,8 | 226,3 | 230,6 | 4,3 | 1,9 |
| 12 | Рентабельность продаж | % | 23,47 | 23,47 | 18,72 | -4,75 | |
| 13 | Рентабельность совокупных активов | % | 83,12 | 84,13 | 80,67 | -3,46 | |
| 14 | Рентабельность основной деятельности | % | 30,13 | 33,19 | 24,42 | -8,77 | |
| 15 | Затраты на 1 рубль реализованных услуг | Руб. | 0,72 | 0,71 | 0,77 | 0,06 | 8,45 |
| 16 | Производительность труда | Тыс. руб./ 1чел. | 1012 | 1215 | 945,67 | -269,33 | -22,17 |
| 17 | Фондоотдача | X | 20,42 | 21,48 | 24,61 | 3,13 | 14,57 |
| 28 | Фондовооруженность | X | 53,54 | 56,575 | 38,43 | -18,145 | -32,07 |

За анализируемый период выручка от реализации «Мираж» увеличилась на 814 тыс. руб. или 16,75%. В 2014 году возросла себестоимость на 913 тыс. руб. или 26,6%. Так как в абсолютном выражении выручка меньше, чем себестоимость, следовательно, снизилась валовая прибыль на 99 тыс. руб. или 7%. Поскольку в относительном выражении выручка увеличилась меньше, чем себестоимость -возросли затраты на 1 рубль реализованной продукции, что говорит о снижении эффективности производственной деятельности «Мираж» и об увеличении затратоемкости его услуг.

Коммерческие, управленческие и прочие расходы «Мираж» снизились в 2014 году на 6 тыс. руб. или 7,7%, а прочие доходы - на 5 тыс. руб. или 6%. В результате налогооблагаемая прибыль в 2014 году превысила валовую прибыль. Поскольку чистая прибыль тоже снизилась, и ее величина меньше выручки от реализации всех совокупных активов и себестоимости услуг, это говорит о снижении эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности «Мираж».

Численность работников «Мираж» возросла на 2 человека, а производительность труда на 22%. Это говорит о снижении эффективности работы сотрудников гостиницы. На это снижение оказало влияние текучесть кадров и частая смена сотрудников с целью набора квалифицированных специалистов.

Общая величина активов «Мираж» снизилась на 39 тыс. руб. Фондоотдача основных средств «Мираж» увеличилась, поскольку выручка от реализации возросла больше, чем стоимость основных средств, а производительность труда снизилась меньше, чем фондовооруженность.

Таким образом, за анализируемый период эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности «Мираж», а также использование ее трудовых ресурсов снизилась, о чем свидетельствует падение таких показателей как: рентабельность продаж, рентабельность совокупных активов, рентабельность основной деятельности, производительность труда. Негативным показателем является увеличение затрат на 1 рубль реализованных услуг, что говорит о снижении эффективности основной деятельности «Мираж».

.2 Анализ качественного состава персонала гостиницы ООО «Мираж»

Успех гостиничного предприятия во многом зависит от персонала, который в ней работает. За долгие годы в гостинице сложился дружный коллектив. Благодаря небольшому коллективу, руководство стремится к созданию максимально доброжелательной атмосферы не только для гостей, но и для сотрудников.

Общая численность персонала «Мираж» на последний отчетный период составила 28 человек.

Главные серьезные проблемы «Мираж» - большая текучесть кадров, прежде всего, обслуживающего персонала. Следствие этого является постоянный набор неквалифицированного персонала и экстренного введения его в должность. Соотношение разных категорий работников в их общей численности характеризует структуру кадров «Мираж». Из 28 человек 9 человек входят в аппарат управления, 19 - работники среднего и низшего звена. Служащие и специалисты гостиницы «Мираж» - все относительно молодого возраста. Возраст же обслуживающего персонала от 18 до 45 лет. Средний возраст персонала составляет 27,5 лет. В кадровом составе доминируют женщины - 19 человек (66%).

Анализ структуры персонала «Мираж»» (по стажу работы), показал, что основной стаж работы персонала от 1-5 лет (13 чел. - 45 %), от 6-10 лет (9 чел. -31 %), от 11-15 лет (6 чел. - 21 %), и всего лишь 1 человек (3 %) имеет трудовой стаж от 16-20 лет.

Структура персонала «Мираж»» по стажу работы представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Структура персонала «Мираж»» по стажу работы

Таким образом, большинство сотрудников работает в организации не более пяти лет. Это может быть связано с различными аспектами, например, маленький размер заработной платы, бесперспективность карьерного роста. Все это повышает текучесть кадров.

Структура персонала «Мираж»» по категориям представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 - Структура персонала «Мираж»» по категориям

По профессиональным категориям почти половина персонала занята в двух основных службах: в управлении номерным фондом (5 чел. - 17 %) и в службе питания (5 чел 17 %). В службах приема и размещения занято (6 чел. - 21 % работающих в гостиничном хозяйстве, в экономических подразделениях, включая бухгалтерию, - (2 чел. - 7 %), (4 чел. - 14% персонала относятся к инженерно-техническим службам. Во всех остальных службах трудится (7 чел. - 24 %) рабочей силы.

Многие из сотрудников «Мираж» не имеют дополнительного образования в сфере гостиничного дела. Директор имеет высшее образование в области туризма, закончил «Российский государственный университет туризма и сервиса» в 2008 году. Он особое внимание уделяет подбору обслуживающего персонала. В компании приветствуется хорошее образование, профессионализм, определенные умения и навыки. Администратор службы приема и размещения также закончил «Российский государственный университет туризма и сервиса» в 2010 году. Таким образом, только двое сотрудников (7,1 %) имеют высшее образование в области гостеприимства. 9 человек (31%) имеют высшее образование. 10 (34%) сотрудников средне-специальное образование. Среднее образование имеют 6 (21%) работников, неполное среднее - 4 человека (14%). Структура персонала «Мираж»» по уровню образования представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 - Структура персонала «Мираж»» по уровню образования

Итак, образовательный уровень персонала «Мираж» недостаточно высок.

Количество нарушений трудовой дисциплины в «Мираж» находится на высоком уровне. Всего за 2014 г. совершили прогулы - 6 человек с потерей 40 ч/дней. Основными видами нарушений трудовой дисциплины являются: явка на работу в нетрезвом виде, опоздания, прогулы, некорректное обращение в менеджерами и администраторами. Большое количество нарушений трудовой дисциплины приходится на вновь принятых сотрудников (в 2014 г. общее количество нарушений трудовой дисциплины составило 15).

Таким образом, структура персонала «Мираж» имеет ярко выраженные особенности, в частности в кадровом составе доминируют женщины (66%), средний возраст персонала составляет 27,5 лет, основной стаж работы персонала от 1-5 лет (45%), образовательный уровень персонала невысок: 31 % сотрудников имеют высшее образование, двое сотрудников (7,1 %) имеют высшее образование в области гостеприимства.

.3 Анализ системы обучению персонала в гостинице ООО «Мираж»

Рассмотрим систему обучения персонала в гостинице «Мираж». Все обучение сотрудников проходит на рабочем месте. Анализ управленческой документации «Мираж» (Устав, Положение о службе управления персоналом) не выявил наличие разработанных положений по обучению сотрудников.

Между тем, анализ Положения о Службе по работе с персоналом не выявил задачи, входящие непосредственно в решение проблемы обучения персонала.

Практически вопросами обучения в «Мираж» занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это ведущий специалист службы по работе с персоналом, линейные руководители или коллеги по работе. Процесс обучения непосредственно начинается в службе по работе с персоналом при приеме и оформлении на работу.

Прежде чем приступить к работе в «Мираж» каждый сотрудник должен ознакомиться под роспись с Правилами поведения сотрудников гостиницы.

Менеджер Службы по работе с персоналом «Мираж» проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит вновь принятого сотрудника с гостиницей, ее службами. Затем он представляет его непосредственному руководителю.

Менеджер по персоналу знакомит новичков с гостиницей, ее историей, кадровой политикой, условиями труда, правилами внутреннего трудового распорядка, оформляет кадровые документы.

После ознакомительной беседы, для передачи знаний и опыта, руководитель предлагает новичку начать работу под руководством наставника. Наставник осуществляет инструктаж, контроль за деятельность вновь принятого работника. Он оказывает всестороннюю помощь в обучения, проводит вводный инструктаж по технике безопасности. Наставник выявляет сильные и слабые стороны подготовки сотрудника, определяет реальную потребность в дополнительном обучении.

Каждый работник проходит обучение, проводимое руководителем отдела, чья задача состоит в том, чтобы привить навык, необходимый сотруднику для выполнения своих обязанностей.

Первичная подготовка отобранных сотрудников в гостинице «Мираж» осуществляется поэтапно.

Первый этап - подготовка. Наставник знакомится с вновь прибывшими работниками, подготавливает их психологически, создает непринужденную и дружественную атмосферу.

Второй этап - представление. Наставник знакомит обучающихся с внутренним строением гостиницы «Мираж», организацией служебных помещений, показывает основные службы и помещения и коротко объясняет, какие функции на каких из них выполняют работники гостиницы.

Третий этап - теоретическое обучение. Этот этап обычно проводится в помещении комнаты отдыха, оборудованной компьютером. Сотрудники получают теоретические знания в области пожарной безопасности, трудовой дисциплины и т.п.

Четвертый этап - практическое обучение. На этом этапе сотрудник получает практические навыки работы в определенных службах «Мираж». Наставник показывает и объясняет, затем сотрудник пробуют работать сам, а наставник лишь помогает ему.

Как показала практика, обучение новых сотрудников зависит от опыта работы, должности. Так новые горничные несколько дней работают в паре с горничными, имеющими больший опыт работы. Бармен проходит стажировку в баре. Управленческий персонал начинают работу с ознакомления с документами и работают под руководством более опытных коллег.

В течение первых двух недель непосредственный руководитель ежедневно видится с работником, узнает об успехах или проблемах.

Руководитель интересуется мнением коллектива о новом сотруднике. Такие беседы позволяют руководству определить перспективы работы нового сотрудника.

На протяжении испытательного срока менеджер по персоналу осуществляет контроль за обучением нового сотрудника. С ним проводятся беседы, в ходе которых становится ясным, насколько он удовлетворен работой. Менеджер выясняет, какие трудности возникли у сотрудника в период обучения. Он определяет насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе, менеджер по персоналу проводит беседы с куратором данного сотрудника. В результате постоянных и систематических контактов менеджера по персоналу с новым сотрудником и его куратором делаются выводы об успешности процесса обучения:

выполняются ли должностные обязанности;

удалось ли установить дружеские связи с некоторыми членами коллектива;

стала ли работа для сотрудника привычной;

соответствует ли новый сотрудник требованиям компании.

Помимо периодических бесед с новым сотрудником, вывод о прохождении испытательного срока осуществляется менеджером по персоналу и руководителем отдела на основании оценки, данной непосредственным наставником и коллегами по работе, в виде отзыва.

Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у того возникают, его успехами, и дает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса обучения со стороны отдела кадров не проводится.

Как показал анализ, особые потребности в обучения испытывают сотрудники старшего возраста. Руководителям необходимо постоянно повышать свой образовательный уровень. Некоторые особенности имеет обучение женщин возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по обучению в «Мираж».

В системе организации труда в гостинице «Мираж» важное место занимает обеспечение повышения профессионального уровня и квалификации работников. Формы и сроки курсов повышения квалификации определяются с учетом возможностей и потребностей гостиницы.

Основными формами повышения квалификации выступают: переподготовка в институтах повышения квалификации, самообразование. Повышение квалификации осуществляется на непрерывной основе по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет.

Следует отметить, что качество подготовки не всегда соответствует современным требованиям развития туриндустрии, а именно:

отсутствуют практические навыки;

отмечается недостаточное знание иностранных языков;

имеет место низкая профессиональная подготовка и т.д.

Ценность дополнительного образования состоит в том, что оно максимально приближено к требованиям жизни и, в большинстве случаев, непродолжительно.

Учитывая, что значительное число специалистов в гостинице ООО «Мираж» не имеют базового отраслевого образования, краткосрочное дополнительное образование позволяет оперативно получить знания, не отвлекаясь от практической деятельности.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: обучение сотрудников «Мираж» осуществляется стихийно под руководством наставника. Отсутствуют документы, определяющие порядок обучения, контроль за качеством обучения не систематический.

.4. Оценка эффективности системы обучения персонала в гостинице «Мираж»

Имеются статистические данные о подготовке кадров за последние три года. Анализ динамики подготовки и повышения квалификации кадров представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Подготовка и повышение квалификации кадров «Мираж» в 2012-2014 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Количество человек | | |
|  | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. |
| Подготовка новых работников и переподготовка (в том числе и обучение вторым и совмещаемым профессиям) | 3 | 4 | 7 |
| Способ подготовки и переподготовки, всего индивидуальное обучение | 1 | 1 | 2 |
| корпоративное | 2 | 3 | 5 |
| Оплата, всего |  |  |  |
| В том числе: за свой счет | 1 | 1 | 2 |
| за счет организации | 2 | 3 | 5 |
| Кем обучались, всего | 1 | 2 | 2 |
| В том числе: специалистами организации | 2 | 3 | 5 |
| внешними специалистами | 1 | 2 | 2 |
| Повышение квалификации | 2 | 2 | 3 |
| Способ: индивидуальное обучение | 0 | 0 | 0 |
| корпоративное | 2 | 2 | 5 |
| Как оплачивается обучение, всего за свой счет | 0 | 0 | 0 |
| за счет организации | 2 | 2 | 3 |
| Кто проводил обучение всего |  |  |  |
| В том числе: Специалисты организации | 0 | 0 | 0 |
| Внешние специалисты | 2 | 2 | 3 |

В 2013-2014 гг. наблюдается рост подготовки новых работников и переподготовка (в том числе и обучение вторым и совмещаемым профессиям), в 2012 г. количество таких сотрудников составляло 3 человека, в 2013 г. - 4 человека, в 2014 - 7 человек. В 2013-2014 гг. наблюдается рост количества сотрудников, повысивших свою квалификацию (2 человека в 2012 г., 5 человек в 2014 г.). В 2013-2014 гг. 10 человек прошли курсы переподготовки. В том числе: длительное обучение со сдачей квалификационных экзаменов - 2 человека.

Коэффициент повышения квалификации кадров рассчитаем по формуле:

= Nn / N (2.1),

где Nn - количество работников, прошедших курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки, человек;- общее количество работников, человек.

Коэффициент повышения квалификации кадров K = (10:90) = 0,9.

Социальный ориентир K = 2, т.е. каждый работник должен проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в 5 лет. Таким образом, коэффициент повышения квалификации кадров ниже нормы.

Анализ методов профессионального обучения в «Мираж» показал, что 40% обучения происходят на рабочем месте, сюда относятся инструктаж старшего по обучению, самостоятельное обучение, ученичество и наставничество, лекции и другое. 60% обучения происходит вне рабочего места, это лекции, рассмотрение практических ситуаций, деловые игры в коллективе, а так же самостоятельное обучение.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации. Целью повышения квалификации специалистов «Мираж» является обновление их теоретических и практических знаний в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов и новыми условиями деятельности. Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности работников. Период прохождения специалистами повышения квалификации устанавливается работодателем.

Таким образом, можно сделать вывод о том, администрацией «Мираж» недостаточное внимание уделяется повышению квалификации сотрудников. Коэффициент повышения квалификации кадров составляет 0,9. Для формирования конкурентоспособного кадрового потенциала необходимо обеспечить развитие многоступенчатой, непрерывной системы подготовки и повышения квалификации кадров для «Мираж».

Для этого необходимо провести анализ работы по обучению персонала в гостинице «Мираж» за 2014 г. Основными показателями эффективности обучения являются:

сроки обучения сотрудников;

количество ошибок, допущенных новыми сотрудниками;

количество жалоб со стороны клиентов на работу новых сотрудников;

удовлетворенность работой и корпоративная культура.

Показатели обучения персонала в «Мираж» в 2014 г. представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Показатели обучения персонала в «Мираж» в 2014 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатель | 2014 |
| 1 | Коэффициент повышения квалификации кадров | 0,9 |
| 2 | Текучесть персонала среди новых работников | 8,9 |
| 3 | Показатель нарушений трудовой дисциплины | 1,5 |
| 4 | Количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, % | 61,5% |
| 5 | Количество сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока | 80% |
| 6 | Количество сотрудников, уволившихся в течение первого года работы | 20% |

Количественными показателями обучения персонала являются:

показатель текучести персонала среди новых работников (в 2014 составил 8,9);

показатель нарушений трудовой дисциплины среди новых сотрудников (в 2014 составил 1,5);

процент сотрудников, которые успешно прошли испытательный срок (в 2014 г. было принято 13 чел., уволилось - 5 чел.; количество сотрудников, прошедших испытательный срок составило 8 чел. (61,5%);

процент сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока (из 5 человек, уволившихся в 2014 г., 4 человека (80%) ушли в течении испытательного срока;

процент сотрудников, уволившихся в течение первого года работы (1 человек (20%) уволился в 2014 после прохождения испытательного срока);

Таким образом, анализ данных показателей свидетельствует о низком коэффициенте повышения квалификации кадров (0,9), высокой текучести персонала среди новых сотрудников (8,9), низкой дисциплине (1,5). Многие сотрудники (80%) уволились в течении испытательного срока. В целом, в данной организации наблюдается высокая текучесть кадров, сложность вхождения новичка в коллектив, конфликты и дефекты в работе.

Итак, как показало исследование, можно выделить следующие особенности обучения сотрудников в «Мираж»: обучение персонала осуществляется стихийно, не целенаправленно; не разработаны положения об обучении сотрудников; в задачи Службы по работе с персоналом не входит обеспечение и проведение мероприятий по обучению сотрудников; руководство компании не уделяет достаточного внимания обучению сотрудников; в силу неэффективности процесса обучения в данной организации наблюдается текучесть кадров, сложность вхождения новичка в коллектив, производственные конфликты и дефекты в работе. Таким образом, процедура обучения сотрудников в «Мираж» требует дальнейшего совершенствования.

3. Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в гостинице ООО «Мираж»

.1 Разработка направлений совершенствования системы обучения персонала в гостинице ООО «Мираж»

Основными направлениями совершенствования системы обучения персонала в «Мираж» будут являться:

разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и контроль его результативности;

разработка «Положения по обучению новых сотрудников»;

внедрение системы наставничества;

разработка программы обучения персонала в гостинице «Мираж»

разработка обучающего видео «Welcome!»

проведение мини-тренинга с сотрудниками с приглашением внешнего специалиста.

План мероприятий по повышению эффективности системы обучения сотрудников «Мираж» дан в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - План мероприятий по повышению эффективности системы обучения сотрудников «Мираж»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Группа мероприятий | Содержание мероприятий | Ответственный |
| 1 | Разработка «Положения по обучению новых сотрудников». | Положение об обучении персонала определит процедуру создания единой системы обучения во всех структурных подразделениях организации. | Иноземцева О.А. |
| 2 | Разработка программы обучения персонала в «Мираж» | Программа обучения включает общую и специализированную части. В Программу обучения персонала «Мираж» предлагается включить: - тренинги для вновь набранных сотрудников; - развивающие тренинги для менеджеров высшего, среднего и младшего звена; - узкоспециализированные, профессиональные тренинги. | Иноземцева О.А. |
| 3 | Внедрение системы наставничества | Разработать систему мотивации наставника | Руководитель службы по работе с персоналом |
| 4 | Разработка обучающего видео «Welcome!» | Цель видео-презентации дать представление о: - история развития, традиции «Мираж»; - миссия, ценности, стратегические цели; - организационная структура; - продукты и услуги; - действующие программы развития для сотрудников, социальные гарантии. - проведение ознакомительных экскурсий по гостинице. | Руководитель службы по работе с персоналом |
| 5 | Проведение серии тренингов с сотрудниками | Предлагается провести 6 тренингов для руководителей и для персонала с приглашением внешнего специалиста | ООО «Бизнес тренинг» |
| 6 | Разработка системы оценки эффективности обучения | С целью создания единых подходов по оценке эффективности обучения персонала. Оценка включает: - удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение; - удовлетворенность руководителя результативностью обучения сотрудника; - расчет результативности обучения всех категорий обученного персонала с учетом видов обучения | Иноземцева О.А. |

Рассмотрим основные направлениями совершенствования системы обучения персонала «Мираж».

Для документального закрепления целесообразно разработать с учетом специфики компании локальные нормативные документы, как «Положение по обучению новых сотрудников».

В Положении необходимо определить понятие, цели и задачи обучения персонала. Обучение персонала «Мираж» представляет собой процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в гостинице и соответствующим требованиям к должности.

Необходимый уровень знаний, умений и навыков, как требование к каждой конкретной должности, определяется должностной инструкцией. Также в ней перечисляются направления обучения, прохождение которого желательно для данной должности или которое необходимо пройти сотруднику в случае несоответствия ряду требований.

Цель обучения персонала «Мираж» - формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований и перспектив развития. В «Мираж» по формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое. Плановое обучение в «Мираж» предлагается осуществлять по программам повышения квалификации:

управленческого персонала;

целевых групп и подразделений «Мираж»;

отдельных сотрудников;

программа обучения новых сотрудников.

Внеплановое обучение проводится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений «Мираж» и согласно потребностям сотрудников.

По формам проведения обучение может быть индивидуальным и корпоративным (групповым), внешним и внутренним. Индивидуальное обучение предлагается осуществлять на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п. Корпоративное обучение предлагается проводить на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов «Мираж».

Внешнее обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций. Внутреннее обучение организовывается посредством привлечения внутренних ресурсов «Мираж» и включает:

корпоративное обучение - индивидуальное (коучинг с наставником), групповое (обучение с внутренними тренерами) и проведение мини-тренинга (развернутой презентации) сотрудником после прохождения внешнего обучения;

дистанционное обучение;

видеокурсы;

использование корпоративной библиотеки;

самообучение и саморазвитие.

В Программу обучения персонала «Мираж» предлагается включить:

тренинги для вновь набранных сотрудников;

развивающие тренинги для менеджеров высшего, среднего и младшего звена;

узкоспециализированные, профессиональные тренинги.

Для обеспечения эффективного процесса обучения в «Мираж» необходимо, чтобы Служба по работе с персоналом выполняла координирующую роль в процессе обучения, а именно разрабатывала и внедряла адаптационные инструменты, обучала внутренних клиентов (руководителей и наставников) их использованию, контролировала исполнение утвержденных процедур.

Задачи службы по работе с персоналом «Мираж» могут быть следующие:

выстраивание эффективной системы обучения;

разработка и внедрение адаптационных инструментов и мероприятий по обучению;

периодический мониторинг системы обучения, оценка эффективности и системы обучения в целом.

Задачи службы персонала по отношению к новым сотрудникам:

участие в проведении мероприятий по обучению, например, проведение вводного инструктажа о правилах внутреннего распорядка, нормах техники безопасности, положении о коммерческой тайне и т. д.;

проведение Welcome! Тренинга;

подготовка Комплекта новичка;

эмоциональная поддержка новичка во время всего периода обучения;

получение обратной связи от новичка.

Задачи службы персонала по отношению к наставникам и линейным руководителям:

обучение тому, что входит в процесс обучения новых сотрудников, последовательности шагов;

обучение руководителей навыкам наставничества;

участие в отборе и подготовке наставников;

разработка схем стимулирования для наставников.

Руководители подразделений будут являться ключевыми партнерами службы персонала в организации эффективного процесса обучения нового сотрудника.

Распределение ответственности в организации обучения сотрудников должно осуществляться между руководителем Службы по работе с персоналом «Мираж» и непосредственным руководителем сотрудника. В процессе введения в должность при исполнении индивидуального плана работы сотрудника на время обучения может потребоваться обучение новичка, которое проводит наставник или лицо, ответственное за подготовку данного сотрудника. Каждый из них отвечает за определенный этап в рамках своей компетенции. Общий контроль за процессом обучения должен осуществлять руководитель Службы по работе с персоналом.

Выбор наставника определяет руководитель подразделения совместно с менеджером по персоналу. Наставничество в первую очередь представляет собой процесс обучения, консультирования и оценки новичка более опытным сотрудником. Наставничество может быть как дополнением к основным обязанностям специалиста, так и основной деятельностью опытного сотрудника на какое-то время. В «Мираж» необходимо предусмотреть систему мотивации наставника:

если новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 рублей.

если новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок, наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

если выявлена неудовлетворительная работа наставника происходит лишение премии в размере 1000 рублей.

Итак, основными направлениями совершенствования обучения персонала будут являться: разработка положения об обучения сотрудников; внедрение системы наставничества; проведение обучающих мероприятий для новых сотрудников (тренинги, активное обучение). Положение об обучении персонала определит процедуру создания единой системы обучения во всех структурных подразделениях организации.

.2 Разработка программы обучения персонала в «Мираж»

Система обучения «Мираж» должна разрабатываться с учетом конкретных целей, особенностей компании, ее корпоративной культуры, категории сотрудников и сферы их деятельности.

Первый шагом в разработке программы обучения «Мираж» является определение целей и задач, которые она должна решать, целевой группы сотрудников, для которых она предназначена, а также сроков ее реализации.

Вторым шагом является разработка системы мероприятий, способствующих быстрому и эффективному приспособлению новых сотрудников к условиям работы в компании.

В работе по проведению обучения новых работников в «Мираж» предлагается использовать специально разработанную программу. Программа обучения может включать общую и специализированную части. Общая программа обучения касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;

оплата труда в организации;

дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;

охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;

отношения работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;

служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы обучения проводится специализированная программа обучения. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

функции подразделения «Мираж», цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими под разделениями;

обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими вида ми работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;

правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание; телефонные переговоры;

осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

представление сотрудникам «Мираж».

Для достижения максимального результата, отдачи от профессиональной обучения необходимо выстраивать именно систему мероприятий, направленных на отработку недостающих компетенций или передачу уникальных стратегий и стандартов работы, принятых в компании.

В содержание программы предлагается включить следующие мероприятия:

. Вводный семинар (обучающее видео), цель которого - создать у новых сотрудников целостное представление о гостинице:

история развития, традиции о «Мираж»;

миссия, ценности, стратегические цели;

организационная структура;

продукты и услуги;

действующие программы развития для сотрудников, социальные гарантии.

проведение ознакомительных экскурсий по гостинице.

. Курс специальной обучения (введение в должность), задачей которого является предоставление новому работнику необходимой информации о подразделении и особенностях его должности:

знакомство с рабочим местом, коллегами;

знакомство с руководителями и специалистами, с которыми сотруднику необходимо взаимодействовать по должности;

цели, задачи, роль подразделения в общей структуре организации, роль данной должности в производственном процессе;

разъяснение должностных обязанностей;

информация об условиях премирования, размерах бонусов;

перспективы карьерного роста, если таковые имеются;

регламент работы, дисциплинарные рамки;

требования к охране труда и технике безопасности;

проведение обязательного обучения новых сотрудников (например, тренинги по базовым навыкам продаж, основам деловой переписки, общению с клиентами и т.п.);

составление плана работы на испытательный срок;

определение наставника для сотрудника;

разработка путеводителя нового сотрудника, в котором отражена наиболее важная и полезная информация для новичка; а также ряд других мероприятий.

Рассмотрим, как проходило обучение на примере горничной «Мираж». Основная задача - ускорение процесса введения в должность и достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки. Процесс обучения горничной будет включать следующие этапы:

. Знакомство с корпоративной культурой «Мираж»: миссия, направление деятельности, услуги, положение на рынке, время существования компании, история компании, организационная структура компании, традиции, стандарты поведения.

. Экскурсия по отделам и номерам гостиницы «Мираж»;

. Представление нового сотрудника коллективу;

. Прикрепление к наставнику;

. Введение в должность.

Введение в должность начинается с беседы старшей горничной и нового сотрудника:

знакомство нового сотрудника со спецификой работы горничной: цели и задачи, взаимодействие с другими сотрудниками (старшей горничной, администратором, прачечной);

разъяснение целей и задач горничной на период испытательного срока (подписание бланка целей и задач сотрудником).

Наставников для обучения горничной можно выбрать из опытных работников. Задачи наставника:

познакомить с Правилами пользования и внутреннего распорядка в «Мираж»;

познакомить с правилами техники безопасности;

познакомить с технологией работы электропылесосов и электрополотеров;

познакомить с местами расположения местной запорной арматуры.

В период обучения горничная под руководством наставника изучает особенности следующих видов работ:

технология подготовки номера к заселению;

технология уборки номера после выселения клиента;

технология ежедневной уборку и содержание в чистоте жилых номеров гостиниц, общежитий, санузлов и других закрепленных помещений;

порядок смены постельного белья и полотенец после каждого выезда проживающего;

порядок приемки белья от проживающих при выезде из номеров.

Следующее направление - это развивающие тренинги для менеджеров высшего, среднего и младшего звена «Мираж». Цель этих программ - развитие управленческих качеств и навыков.

Компания может привлекать специалистов со стороны для проведения узкоспециализированных тренингов. Для проведения серии тренингов руководству «Мираж» предлагается заключить с ООО «Бизнес тренинг» договор по проведении серии тренингов.

Продолжительность тренинга - 8 часов. Количество тренингов составляет 2 раза в год. График проведения тренингов по обучению персонала в «Мираж» представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - График проведения тренингов по обучению персонала в «Мираж»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Тема | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1 | Тренинг «Управление имиджем гостиничного сервиса» (руководители) | 02.08.2016 |  |  |
| 2 | Тренинг «Как соблазнить клиента и увеличить продажи гостиницы» (все сотрудники) | 04.08.2016 |  |  |
| 3 | Тренинг «Как убедить персонал работать хорошо» (руководители). |  | 02.07.2017 |  |
| 4 | Тренинг «Тренинг безупречный сервис - навыки взаимодействия с Гостями» (все сотрудники). |  | 04.08.2017 |  |
| 5 | Тренинг «Как создавать добавленную стоимость в гостинице в период снижения спроса» (руководители) |  |  | 02.07.2018 |
| 6 | Тренинг «Контроль сервиса как способ повышения доходности отеля» (все сотрудники) |  |  | 04.08.2018 |

Тренинг «Управление имиджем гостиничного сервиса» проводится с целью формирования у сотрудников представлений об управлении имиджем гостиничного сервиса с помощью развития навыков имиджевого самоконтроля поведения сотрудников - в соответствии с эталонными стандартами сервисной культуры гостиницы.

Содержание тренинга «Как соблазнить клиента и увеличить продажи отеля» включает следующее темы:

Как правильно искать и анализировать информацию»:

Кто живет в гостинице и откуда они берутся?

Волшебная формула привлекательности гостиницы.

Чем, кроме проживания, соблазнять гостей?

Можно ли улучшить местоположение отеля?

Имидж - фикция или способ привлечения гостей?

Как правильно использовать маркетинг для увеличения продаж?

Реклама и PR = близнецы-братья.

Как сэкономить на рекламе, не снижая ее эффективности?

Содержание тренинга «Как убедить персонал работать хорошо» включает:

Стандарты - уже изобретенный велосипед.

Так сколько же нужно персонала в отеле?

За что сотрудник должен отвечать?

Где и как искать сотрудников?

Учим сами или берем готовых?

Как подглядеть за работой персонала?

Кнут или пряник - что лучше?

Тренинг «Безупречный сервис - навыки взаимодействия с Гостями» включает:

Основные элементы стратегии совершенного сервиса.

Быть ориентированным на Гостя.

Построение доверительных отношений с Гостями.

Как удивлять посетителя, предвосхищать пожелания.

Проверка удовлетворения Гостя.

Решение конфликтных ситуаций.

Скрытые факторы вызывающие недовольство Гостя.

Ответственность каждого за компанию и ее результаты.

Содержание тренинга «Как создавать добавленную стоимость в отеле в период снижения спроса»:

Запросы нового времени.

Что такое добавленная стоимость в гостинице.

Программа лояльности.

Создание информационных поводов для продвижения отеля в ограниченном бюджете.

Формирование пакетов услуг.

Формирование ценовой политики.

Содержание тренинга «Контроль сервиса как способ повышения доходности отеля» включает:

Что такое сервис с точки зрения доходов.

Привлекательность отеля для клиентов и влияние на продажи.

Управление качеством гостиничного продукта.

Стандарты - инструмент контроля сервиса.

Внедрение стандартов.

Стоимость одного тренинга составляет 10 тыс. руб. В год планируется проведение 2 тренинга, таким образом, затраты на проведение тренингов по обучению персонала за год составят 20 тысяч.

Для руководящего состава предлагается организовать обучение в Российском государственном университете туризма и сервиса.

Стоимость обучения для одного сотрудника составит 70 тыс. руб. в год.

Контроль процесса обучения в «Мираж» должен проводиться с целью выявления и своевременного решения проблем.

С целью создания единых подходов по оценке эффективности обучения персонала руководству «Мираж» предлагается оригинальная методика оценки эффективности системы обучения.

Оценка включает:

удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение;

удовлетворенность руководителя результативностью обучения сотрудника;

расчет результативности обучения всех категорий обученного персонала с учетом видов обучения.

После окончания обучения сотрудник заполняет анкету, в которой по 10-балльной шкале оценивает результативность обучения.

Сотруднику предлагается определить:

Соответствие содержания курса поставленным целям;

Актуальность полученных знаний;

Соответствие содержания курса программе;

Новизна полученной информации;

Понятность изложенного материала;

Практическая ценность материала, применимость для работы;

Смогли бы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы после посещения данного обучения?

Насколько обучение способствовало развитию навыков, каких именно?

Насколько обучение способствовало совершенствованию личных навыков?

Удовлетворенность полученными материалами.

Руководитель также заполняет анкету на сотрудника, прошедшего обучение и оценивает его результативность по 10-бальной шкале.

Затем на основании оценочных листов производится расчет коэффициента результативности обучения. Коэффициент результативности обучения одного сотрудника определяется по формуле:

Кс=Хсо / 10 (3.1),

где Хсо - сумма баллов по всем вопросам оценочного листа, 10 - количество вопросов в оценочном листе.

Значение коэффициента результативности представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Значение коэффициента результативности

|  |  |
| --- | --- |
| Значение коэффициента результативности | Уровень подготовки |
| До 0,4 | плохой |
| 0,4 - 0,6 | удовлетворительный |
| 0,6 | хороший |

Затем определяется уровень подготовки по каждому виду обучению, общий уровень подготовки персонала по шкале результативности.

Показатели эффективности обучения персонала по каждому виду подготовки представлены в таблице 3.4.

Таблице 3.4 - Показатели эффективности обучения персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Значение эффективности обучения | Степень эффективности обучения |
| - 85% - 100% - | затраты, вложенные в обучение персонала окупаются |
| - 70% - 84% | руководителям рекомендуется четче ставить цели при планировании обучения персонала. |
| - 55% - 69% - | затраты, на обучение не окупаются, сотрудники, прошедшие обучение, оплачивает 20% затрат от стоимость обучения. |

Специалисты сравнивают результаты уровня обучения и эффективности с предыдущим годом, обосновывают полученные результаты и предлагают мероприятия по совершенствованию обучения персонала на следующий год.

В конце года должен проводиться общий анализ (по всем показателям) эффективности программ обучения и потребностей в обучении. На основе такого анализа составляется план обучения сотрудников гостиницы на следующий год, выделяются приоритетные направления работы.

Таким образом, в работе по проведению обучения сотрудников в «Мираж» предлагается использовать специально разработанную программу. Программа обучения включает общую и специализированную части. С целью создания единых подходов по оценке эффективности обучения персонала руководству «Мираж» предлагается оригинальная методика оценки эффективности системы обучения.

.3. Расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий в «Мираж»

Дадим оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала «Мираж». В результате внедрения предложенных мероприятий ожидается увеличение выручки от продажи номеров, продукции, услуг; снижение себестоимости; увеличение валовой прибыли «Мираж».

В результате реализации предложенных мероприятий прогнозируются следующие показатели эффективности совершенствования обучения персонала в «Мираж» (Таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Показатели эффективности совершенствования обучения персонала в «Мираж»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | 2014 | 2015 (прогноз) |
| 1 | Коэффициент повышения квалификации кадров | 0,9 | 1 |
| 2 | Показатель текучести персонала среди новых работников | 8,9 | 5 |
| 3 | Показатель нарушений трудовой дисциплины среди новых сотрудников | 1,5 | 1 |
| 4 | Количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, % | 61,5% | 100 |
| 5 | Количество сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока, % | 80% | 0 |
| 6 | Количество сотрудников, уволившихся в течение первого года работы, % | 20% | 10 |

Внедрение предложенных мероприятий позволит получить следующие результаты:

- сократятся сроки обучения сотрудников;

снизится показатель текучести персонала среди новых работников (с 8,9 до 5);

снизится показатель нарушений трудовой дисциплины среди новых сотрудников (с 1,5 до 1);

увеличится процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок (до 100%);

- снизится процент сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока (на 20%);

- снизится процент сотрудников, уволившихся в течение первого года работы (на 10%);

снизится количество ошибок, допущенных новыми сотрудниками;

снизится количество жалоб со стороны клиентов на работу новых сотрудников;

повысится корпоративная культура.

В результате реализации данных задач, «Мираж» способно существенно снизить издержки, связанные с поиском, обучением и развитием персонала.

Правильно выстроенная система обучения сотрудников в «Мираж» позволит обеспечить:

ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность и достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;

уменьшение количества возможных ошибок и производственных потерь в процессе освоения сотрудником своих функциональных обязанностей;

формирование у новых сотрудников мотивации к достижению высоких результатов и качественному выполнению работы;

повышение продуктивности работы всех подразделений организации.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий может определяться соотношением между результатом, полученным от обучения персонала, и величиной затрат (материальных, финансовых) на осуществление предложенных мероприятий за фиксированный промежуток времени. Для того чтобы рассчитать показатели экономической эффективности проекта, необходимо определить величину притока и оттока денежных средств. Анализ затрат на совершенствование обучения персонала представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Анализ затрат на обучение персонала «Мираж»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Мероприятия | Затраты, руб. | |
|  |  | месяц | год |
| 1 | Разработка обучающего видео «Welcome!» | 3000 | 3000 |
| 2 | Дополнительные выплаты наставнику, руб. | 2500 | 30000 |
| 3 | Проведение тренинга с приглашением внешнего специалиста | 10000 | 20000 |
| 4 | Обучение в Российском государственном университете туризма и сервиса (управленческий персонал) | 5833 | 70000 |
|  | Итого | 22333 | 123000 |

Затраты на обучение персонала «Мираж» составят 123 тыс. руб. в год.

Определим доход, который получит «Мираж» от реализации мероприятий проекта.

В 2014 году доход «Мираж» составил 5 674 тысяч рублей. В 2015 году выручка от реализации составит, как мы предполагаем, 5 957,7 тысяч рублей, себестоимость - 4 170,39 тысяч рублей, чистая прибыль - 1 429,85 тысяч рублей. Учитывая то, что после реализации проекта выручка «Мираж» вырастет, в 2016 году она будет равна 8 936,55 тыс. руб., в 2017 - 10 277,03 тыс. руб., в 2018 - 11 818,58 тыс. руб. Заложим себестоимость в размере 70% от выручки, так как норма прибыли будет составлять 30%.

Рассчитаем прибыль от мероприятий, которую получит «Мираж» в процессе реализации проекта (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - Планируемая прибыль от мероприятий на 2015 - 2017 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| Выручка от реализации мероприятий | 2 987,85 | 1 340,48 | 1 541,55 |
| Себестоимость | 2 085,2 | 938,34 | 1 079,09 |
| Прибыль от мероприятий | 893,65 | 402,14 | 462,46 |

Таким образом, прибыль от проекта мероприятий в 2018 году составит 462,46 тысяч рублей.

Необходимо также оценить реальную величину денежных потоков по проекту, для чего проведем процесс их дисконтирования.

Дисконтирование - определение настоящей стоимости денег. Это приведение друг к другу потоков доходов/выгод и затрат год за годом на основе ставки дисконта с целью получения текущей (сегодняшней) стоимости будущих доходов/выгод и затрат.

Метод дисконтирования средств построен на приведении суммы прибыли будущего в текущие соизмерители и сопоставлении ее с суммой инвестиций: при превышении прибыли над инвестициями можно говорить о целесообразности (эффективности) вложений (инвестиций) в объект, при превышении инвестиций - наоборот.

Для дисконтирования денежных потоков определим ставку дисконтирования и коэффициент дисконтирования. Ставку дисконтирования рассчитаем как сумму инфляционной премии, безрисковой ставки дисконта и премии за риск.

В качестве безрисковрой ставки дисконта примем ставку рефинансирования ЦБ, которая в настоящее время составляет 8,25%. По прогнозам правительства РФ уровень инфляции в 2016 году составит 6%, в 2017 году - 5,5%. По прогнозам Министерства Финансов в 2018 году ожидается, что инфляция будет на уровне 5%.

Также при оценке проекта необходимо введение поправки на риск. В соответствии с ориентировочной величиной поправок на риск недополучения предусмотренных проектом доходов, представленной в таблице 3.7, премия за риск находится между средним и высоким уровнем риска, поэтому составляет 10-13%.

Таблица 3.8 - Риск недополучения предусмотренных проектом доходов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Величина риска | Пример цели проекта | Величина поправки на риск, % |
| Низкий | Вложения в развитие производства на базе освоенной техники | 3-5 |
| Средний | Увеличение объёма продаж существующей продукции | 8-10 |
| Высокий | Производство и продвижение на рынок нового продукта | 13-15 |
| Очень высокий | Вложения в исследования и инновации | 18-20 |

Определим ставку дисконтирования по следующей формуле:

E = i + r + pr (3.2)

где Е - ставка дисконтирования, %; i - инфляционная премия, %; r - безрисковая ставка дисконта, %; рг- премия за риск.

Таким образом, при полученных величинах затрат рассчитаем коэффициенты дисконтирования и норму дисконта для анализируемого временного периода (таблица 3.9), учитывая неоднородность прогнозируемых темпов инфляции по формуле (3.2):

Таблица 3.9 - Коэффициент дисконтирования денежных потоков

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| Ставка дисконтирования, % | 26,25 | 25,75 | 25,25 |
| Процент инфляции, % | 6 | 5,5 | 5 |
| Премия за риск, % | 12 | 12 | 12 |
| Ставка рефинансирования, % | 8,25 | 8,25 | 8,25 |
| Коэффициент дисконтирования | 0,79 | 0,63 | 0,51 |

Как видно из таблицы 3.9, коэффициент дисконтирования равен 0,79 в 2016 году, 0,63 - в 2017 году и 0,51 в 2018 году.

На основе полученных коэффициентов дисконтирования рассчитаем комплексную таблицу денежных потоков (таблица 3.10).

Таблица 3.10 - Денежные потоки по мероприятиям (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| 1 | Приток денежных средств по проекту, в том числе | 893,65 | 402,14 | 462,46 |
| 1.1 | Прибыль от мероприятий | 893,65 | 402,14 | 462,46 |
| 2 | Отток денежных средств | 732,997 | 401,941 | 445,741 |
| 3 | Налоговые отчисления | 32,13 | 0,04 | 3,34 |
| 4 | Чистый денежный поток | 128,52 | 0,16 | 13,38 |
| 5 | Накапливаемый денежный поток | 128,52 | 128,68 | 142,06 |
| 6 | Дисконтированный денежный поток | 101,53 | 81,07 | 72,45 |
| 7 | Чистая приведенная стоимость | 101,53 | 182,6 | 255,05 |

Из таблицы 3.10 видно, что проект начинает приносить прибыль с первого года своей реализации и чистый дисконтированный доход (NPV) в конце изучаемого периода находится на уровне 255,05 рублей. В соответствии с установленными нормативными значениями показателя чистой текущей приведенной стоимости:

если NPV<0, то проект является прибыльным и его следует внедрить;

если NPV=0, то благосостояние владельцев не изменится, но в то же время объёмы производства возрастут;

если NPV>0, то проект убыточен.

В предлагаемом проекте NPV составляет 255,05 рублей, то есть проект экономически эффективен.

Экономический эффект проекта определяется также с помощью индекса рентабельности инвестиционного проекта (PI). Индекс рентабельности инвестиций (PI) представляет собой соотношение между объемом инвестиционных затрат с предстоящим чистым денежным потоком по проекту. Расчет индекса рентабельности производится по формуле:

PI = CIF /COF, (3.3)

где CIF - накопленные дисконтированные денежные поступления денежных средств;

COF - накопленный дисконтированный денежный отток денежных средств;

PI - индекс рентабельности.

Если PI > 1, то проект следует принять;

PI < 1, то проект следует отвергнуть;

PI = 1, то можно принять любое решение по проекту.

Определим величину индекса прибыльности инвестиционного проекта на основе данных, приведённых в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Вспомогательная таблица для расчета индекса рентабельности (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | | Наименование показателя | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| 1. | Приток денежных средств | | 893,65 | 402,14 | 462,46 |
| 2. | Дисконтированный приток денежных средств | | 705,98 | 253,35 | 235,85 |
| 3. | Накопленный дисконтированный денежный поток | | 705,98 | 959,33 | 1 195,18 |
| 4. | Отток денежных средств | | 732,997 | 401,941 | 445,741 |
| 5. | Дисконтированный денежный отток | | 579,07 | 253,22 | 227,33 |
| 6. | Накопленный дисконтированный денежный отток | | 579,07 | 832,29 | 1 059,62 |

Используя данные Таблицы 3.11 рассчитаем индекс рентабельности для данного проекта: PI = 1 195,18/ 1 059,62= 1,13.

Итак, индекс рентабельности проекта равен 1,13. Так как величина индекса рентабельности характеризует во сколько раз увеличится каждый рубль вложенных в данный проект средств с учётом фактора времени, то полученная величина показателя показывает, что на 1 рубль инвестированных средств предприятие получит 1,13 рубля дохода.

Поскольку PI > 1, то проект приносит прибыль и его внедрение на данном предприятии целесообразно.

Дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP), в течение которого доходы от реализации проекта полностью покрывают связанные с ним расходы, составит менее 12 месяцев (579,07/705,98=0,82 года или 9 месяцев 26 дней).

Исходя из проведенного анализа экономической эффективности проекта, можно сделать следующие выводы:

в первый год реализации проект принесет прибыль в 893 650 рублей;

совокупные затраты на планируемые мероприятия составят в первый год 732 997 рублей;

в процессе реализации проекта чистая дисконтированная стоимость (NPV) составит 255 050 рублей;

срок окупаемости проекта составит менее 1 года;

Дадим прогноз технико-экономических показателей деятельности «Мираж» на период 2016-2018 гг. (таблица 3.12).

Таблица 3.12 - Прогноз технико-экономических показателей «Мираж» на период 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Единица измерения | 2016 год | 2017 год | Отклонения 2017 г. к 2016 г. | | 2018 год | Отклонения 2018 г. к 2017 г. | |
|  |  |  |  | Абс.+/- | Отн., % |  | Абс.+/- | Отн., % |
| 1. Выручка от реализации | Тыс. руб. | 8936,55 | 10277,03 | 1340,48 | 15 | 11818,58 | 1541,55 | 15 |
| 2. Себестоимость услуг | Тыс. руб. | 6818,68 | 7540,76 | 722,08 | 10,59 | 8663,65 | 1122,89 | 14,89 |
| 3. Валовая прибыль | Тыс. руб. | 2117,87 | 2736,27 | 618,4 | 29,2 | 3154,93 | 418,66 | 15,3 |
| 4. Коммерческие, управленческие и прочие расходы | Тыс. руб. | 239,9 | 125,1 | -114,8 | -47,9 | 127,1 | 2 | 1,6 |
| 5. Прочие доходы | Тыс. руб. | 75 | 78 | 3 | 4 | 79 | 1 | 1,28 |
| 6. Прибыль до налогообложения | Тыс. руб. | 1952,97 | 2689,17 | 736,2 | 37,7 | 3106,83 | 417,66 | 15,53 |
| 7. Налог на прибыль | Тыс. руб. | 390,59 | 537,83 | 147,24 | 37,7 | 621,37 | 83,54 | 15,53 |
| 8.Чистая прибыль | Тыс. руб. | 1562,38 | 2151,34 | 588,96 | 37,7 | 2485,46 | 334,12 | 15,53 |
| 9.Число работников | Тыс. руб. | 28 | 28 | 0 | 0 | 28 | 0 | 0 |
| 10.Общая величина активов | Тыс. руб. | 1326 | 1345 | 19 | 1,43 | 1378 | 33 | 2,45 |
| 11 .Стоимость основных средств | Тыс. руб. | 337,59 | 341,6 | 4,01 | 1,19 | 344,82 | 3,22 | 0,94 |
| 12. Годовой фонд оплаты труда | Тыс. руб. | 532,4 | 557,92 | 25,52 | 4,79 | 583,12 | 25,2 | 4,52 |
| 13. Рентабельность продаж | % | 17,48 | 20,93 | 3,45 | | 21,03 | 0,1 | |
| 14. Рентабельность совокупных активов | % | 117,83 | 159,95 | 42,12 | | 180,37 | 20,42 | |
| 15. Рентабельность основной деятельности | % | 22,91 | 28,53 | 5,62 | | 28,69 | 0,16 | |
| 16. Затраты на 1 руб. реализованной услуги | Руб. | 0,76 | 0,73 | -0,03 | -3,95 | 0,73 | 0 | 0 |
| 17. Производительность труда | Тыс. руб. | 1117,07 | 1284,63 | 167,56 | 15 | 1477,32 | 192,69 | 15 |
| 18.Средняя годовая заработная плата | Тыс. руб./чел. | 66,55 | 69,74 | 3,19 | 4,79 | 72,89 | 3,15 | 4,52 |
| 19. Фондоотдача | X | 26,47 | 30,08 | 3,61 | 13,64 | 34,27 | 4,19 | 13,93 |
| 20. Фондовооружен. | X | 42,2 | 42,7 | 0,5 | 1,18 | 43,1 | 0,4 | 0,94 |

Итак, согласно расчетам, приведенным в таблице 3.12, за анализируемый период выручка от реализации «Мираж» увеличится на 1541,55 тыс. руб. или 15%, а себестоимость - на 1122,89 тыс. руб. или 14,89%. Так как в абсолютном выражении выручка будет больше, чем себестоимость, значит, возрастет валовая прибыль «Мираж» на 418,66 тыс. руб. или 15,3%. Так как в относительном выражении выручка увеличится больше себестоимости, произойдет снижение затрат в расчете на 1 рубль реализованных услуг, что говорит о повышении эффективности основной производственной деятельности «Мираж» и о снижении затратоемкости его услуг.

Коммерческие, управленческие и прочие расходы «Мираж» снизятся в 2017 году на 114,8 тыс. руб. или 48%, а в 2018 году возрастут на 2 тыс. руб. или 1,6%. Прочие доходы увеличатся на 3 тыс. руб. или 4%, в 2018 году - на 1 тыс. руб. или 1,3%. В результате относительный прирост налогооблагаемой и чистой прибыли составит 15,53%. Это говорит об увеличении количества ресурсов, остающихся в распоряжении «Мираж».

В 2018 году увеличатся все рассчитанные показатели рентабельности: рентабельность продаж, рентабельность совокупных активов и рентабельность основной деятельности. Поскольку чистая прибыль вырастет больше, чем выручка от реализации всех совокупных активов и себестоимости услуг, это говорит о повышении эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности «Мираж».

Численность работников «Мираж» в 2016-2018 гг. увеличится на 2 человека. При этом фонд оплаты труда также вырастет, что повлечет увеличение средней заработной платы на 3,15 тыс. руб. в год или 4,5%. В результате того, что численность работников в планируемом периоде останется неизменной, а выручка от реализации вырастет, увеличится производительность труда одного работника на 192,69 тыс. руб. или 15%. Это говорит о повышении эффективности работы персонала.

Общая величина активов «Мираж» возрастет на 33 тыс. руб. или 2,5%. Фондоотдача основных средств увеличится, так как производительность труда вырастет больше, чем фондовооруженность, что говорит о повышении эффективности использования основных производственных фондов «Мираж».

Таким образом, за анализируемый период эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности фирмы, а также использования ее трудовых ресурсов и основных средств увеличится, о чем свидетельствует рост всех показателей рентабельности, рост производительности труда и фондоотдачи. Все вышеизложенное подтверждает тот факт, что данный проект мероприятий является выгодным и его внедрение повысит эффективность гостиницы «Мираж».

Заключение

персонал кадровый туристический внутрикорпоративный

В процессе данного исследования была раскрыта экономическая сущность системы обучения персонала.

Успех компании на туристском рынке напрямую зависит от эффективности работы ее сотрудников. Поэтому обучение персонала остается важной составляющей для многих компаний, работающих в сфере гостеприимства.

Обучение персонала для большинства туристских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в этой отрасли предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегической цели компании - улучшения обслуживания своих гостей. Таким образом организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов. Персонал получает возможность накапливать знания, умения и навыки и преобразовывать их в опыт успешной деятельности в интересах компании.

В практической части исследования была изучена деятельность и действующая система обучения персонала в гостинице «Мираж». Были выявлены недостатки в системе обучения персонала в гостинице «Мираж».

Анализ системы обучения персонала в «Мираж» показал, что обучение персонала осуществляется стихийно, не целенаправленно; не разработаны положения об обучении сотрудников; в задачи Службы по работе с персоналом не входит обеспечение и проведение мероприятий по обучению сотрудников; руководство компании не уделяет достаточного внимания обучению сотрудников; в силу неэффективности процесса обучения в данной организации наблюдается текучесть кадров, сложность вхождения новичка в коллектив, производственные конфликты и дефекты в работе.

В процессе исследования были разработаны направления совершенствования обучения персонала в гостинице «Мираж» и оценена их эффективность.

Основными направлениями совершенствования системы обучения персонала в «Мираж» будут являться: разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и контроль его результативности; разработка «Положения по обучению новых сотрудников»; внедрение системы наставничества; разработка программы обучения персонала в гостинице «Мираж», разработка обучающего видео «Welcome!», проведение мини-тренинга с сотрудниками с приглашением внешнего специалиста.

В результате предложенных мероприятий сократятся сроки обучения сотрудников; снизится показатель текучести персонала; снизится количество нарушений трудовой дисциплины; увеличится процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок; снизится процент сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока; снизится процент сотрудников, уволившихся в течение первого года работы; снизится количество ошибок, допущенных новыми сотрудниками; снизится количество жалоб со стороны клиентов; повысится вовлеченность работников в процессы управления организацией.

Исходя из проведенного анализа экономической эффективности внедрения системы обучения персонала, можно сделать следующие выводы: в первый год реализации проект принесет прибыль в 893 650 рублей; совокупные затраты на планируемые мероприятия составят 732 997 рублей; в процессе реализации проекта чистая дисконтированная стоимость (NPV) составит 255 050 рублей; срок окупаемости проекта составит менее 1 года;

Индекс рентабельности проекта равен 1,13. Предлагаемый проект принесет прибыль ООО «Мираж» и его внедрение на данном предприятии целесообразно.

Общая величина активов «Мираж» возрастет на 33 тыс. руб. или 2,5%. Численность работников «Мираж» в 2016-2018 гг. увеличится на 2 человека. При этом фонд оплаты труда также вырастет, что повлечет увеличение средней заработной платы на 3,15 тыс. руб. в год или 4,5%.

В результате внедрения предложенных мероприятий за анализируемый период выручка от реализации «Мираж» увеличится на 1541,55 тыс. руб. или 15%, а себестоимость - на 1122,89 тыс. руб. или 14,89%. Возрастет валовая прибыль «Мираж» на 418,66 тыс. руб. или 15,3%.

Эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности «Мираж», а также использования ее трудовых ресурсов и основных средств увеличится, о чем свидетельствует рост всех показателей рентабельности, рост производительности труда и фондоотдачи.

Таким образом, задачи исследования решены, цель достигнута. В целом стоит отметить, что качественно выстроенная система обучения «Мираж» может ощутимо повысить общую эффективность работы подразделений компании, увеличить ее продажи, повысить конкурентоспособность на рынке гостиничных услуг.

Литература

1. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации (утв. постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. N 490) с изменениями и дополнениями от: 13 марта 2013 г.

. Аверин А.Н. Профессиональная подготовка кадров. Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2009. - 424с.

. Базарова Т.Ю. Управление персоналом : учебное пособие / Т.Ю. Базарова. - М.: Юнити, 2011. - 230с.

. Батяев А.А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. - М.: Аспект Пресс, 2010. - 423с.

. Банько Н.А. Управление персоналом. Учебное пособие// Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. - Волгоград: РПК «Политехник», 2009. -96с.

. Бакли Р., Кэйпл Дж. Теория и практика тренинга - СПб: Питер, 2009. - 123с.

. Биржаков М.Б. Введение в туризм. - СПб.:Питер, 2009. - 290с.

. Блинов А.О. Тренинг персонала. Учебное пособие / А.О. Блинов. - М.: Юнити, 2012. - 234с.

. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. - СПб.: Питер, 2012.- 342с.

. Вахмистров В.П. Правовое обеспечение туризма.- М.: Изд-во Михайлова, - 2012.- 190с.

. Володина М.Ю. Обучение персонала : учебное пособие / М.Ю. Володина. - М.: Информпресс, 2010. - 260с.

. Воротынцева Т.Н. Строим систему обучения персонала. - М.: Экономпресс, 2013. - 220с.

. Веснин Р.В. Практический менеджмент персонала: учебное пособие / Р.В. Веснин. - М.: Юристъ, 2010.- 239с.

. Гуляев В.Г. Организация туристической деятельности./Учебное пособие. - М.: Юнити, 2009. - 312с.

15. Дурович А.П., Копанев, А.С. Маркетинг в туризме. - М.: Экономпресс, 2013. -230с.

16. Жукова М.А. Индустрия туризма: Менеджмент организации. -М.: Фин. и стат-ка. 2010. - 200с.

. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник/ А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2011.- 240с.

. Карпова Г.А., Воронцова М.Г. Экономика современного туризма.- М.: «Герда», 2012. -238с.

. Карякин А.М. Управление персоналом. Электронное учебное пособие/А.М. Карякин.- Иваново: ИГЭУ, 2011. - 166с.

. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме. Современный опыт управления. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 198с.

. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. -М.: Инфра-М, 2011. - 287с.

. Колосова Р.П., Василюк, Т.Н. Экономика персонала: Учебник. М.: ИНФРА - М, 2012. - 320с.

. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы: практическое пособие / Ю.Д. Красовский. - М.: Дело, 2013. - 190с.

. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Уч. для вузов / Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 230с.

. Магура М.И. Организация обучения персонала компании/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова- М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2013.- 287с.

. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие/ Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М,2013. - 321с.

[**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) |  |