

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование системы оценки персонала гостиничного предприятия**

**( на примере гостиницы «Жемчужина»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента \_\_4\_\_ курса \_\_431\_\_ группы

направление 43.03.01 – Сервис

Института Истории и Международных Отношений

Аннаорова Мухаммета

Научный руководитель

доцент, к.э.н.

Е. С. Милинчук

Зав. кафедрой

проф., д.э.н.

Т. В. Черевичко

Саратов 2017

## Введение

Высокий уровень сервиса является заслугой всего персонала, а не только деятельностью отдельных служб, взаимодействующих непосредственно с постояльцами. Необходимо осуществление многочисленных организационных мер, направленных на достижение качественных услуг. В нём концентрируется реальная значимость управления персоналом, где исключается одноразовое действие по выполнению предоставляемых методов улучшения качества обслуживания. Один из важнейших методов – оценка персонала гостиницы. По этой причине оценке необходимо уделять постоянное внимание, опираясь на собственную аттестацию, но и на оценку качества обслуживания гостей.

Актуальность данной темы заключается в том, что активное и рациональное применение в своей работе оценки персонала позволит обеспечить требуемое качество услуг, организовывать стабильный и непрерывный технологический процесс в конечном счёте приводит к международному уровню сервиса в гостиничных комплексах.

В процессе написания выпускной квалификационной работы мы пользовались обширными источниками и литературой.

Труды Павлова М и Никольской Е.Ю. помогли нам рассмотреть проблемы повышения гостиничного сервиса через эффективное управление формированием, использованием, развитием человеческих ресурсов на предприятиях индустрии гостеприимства.<sup>1</sup>

Работе Сланченко Л.Н. и Гакаме М.П.<sup>2</sup> помогла нам в выявлении критериев оценки персонала и подборе наиболее эффективной системы оценки персонала для рассматриваемого нами предприятия.

---

<sup>1</sup> Павлова М., Никольская Е.Ю. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства // Инновационная наука. 2016. №3-1 (15) С.175-182.

<sup>2</sup> Сланченко Л.И., Гакаме М.П. Совершенствование системы управления персоналом как необходимое условие успешного функционирования предприятия и фактор повышения его конкурентоспособности//Общество: политика, экономика, право.2013. №2. С.42-45.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование роли оценки персонала в управлении персоналом гостиничного предприятия «Жемчужина».

Цель исследования предопределяет следующие основные задачи:

- ✓ изучить цели, формы и методы оценки персонала гостиничного предприятия;
- ✓ провести анализ системы аттестации персонала отеля ООО «Жемчужина»;
- ✓ предложить мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда в гостинице «Жемчужина»;
- ✓ оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка литературы. Первая глава состоит из двух параграфов, в которых рассматриваются основные цели, критерии и методы оценки эффективности работы гостиничного предприятия, раскрывается сущность аттестации как комплексной оценки деятельности персонала предприятия.

Во второй главе содержится три параграфа, в которых дается анализ трудовой деятельности персонала гостиницы «Жемчужина», дается общая характеристика гостиницы, характеристика организационной структуры и кадрового состава гостиницы, а также характеристика того, как на данный момент анализируется система персонала гостиницы «Жемчужина».

Третья глава содержит рекомендации по улучшению системы аттестации персонала гостиницы «Жемчужина» с помощью метода «360 градусов», доказывається положительный эффект как для руководства, так и для персонала предприятия при введении данного метода аттестации персонала.

## Основное содержание работы

Оценка труда - это мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.<sup>3</sup>

Цель оценки труда - провести систему мероприятий, которые позволят адекватно оценить весь комплекс воздействия негативных факторов, которые оказывают влияние на самочувствие работающего. Кроме того позволит оценить технологические, организационные и социальные требования, которые предъявляются к каждому конкретному рабочему месту.

Оценка труда позволяет решить следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать среди персонала чувства справедливости и повысить трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Деловая оценка рабочего коллектива чаще всего проводится в форме аттестации.

Аттестацию следует рассматривать, как некоторый конечный, оформленный документально результат оценки работника. Объектом аттестации являются работники определенных категорий.

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные правовые последствия: поощрения, перевод на более высокую должность, увольнение.

В качестве объекта исследования в нашей работе выбран персонал гостиничного предприятия «Жемчужина». Особенность труда персонала гостиничных предприятий состоит в том, что гостиничные услуги – это особый продукт, обладающий такими свойствами как неосвязаемость, непостоянство качества, невозможность хранения и неотделимость

---

<sup>3</sup> Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. –М.: Наука, 1999.С.25.

производства от потребления и соответственно, для потребителей персонал давно стал частью потребляемой ими услуги. Именно персонал формирует у клиента представление о качестве оказанной ему услуги и желание вернуться снова.

«Жемчужина» - это отель нового поколения, построенный в XXI веке. На основании проведенного SWOT – анализа гостиницы можно сделать вывод, что, персонал – это одна из базовых составляющих успешного функционирования предприятия и своевременность и правильность проводимой оценки эффективности качества его работы позволит избежать серьезных проблем в деятельности предприятия, повысить его имидж и конкурентоспособность и, конечно, увеличить прибыль.

Согласно штатному расписанию в гостинице работают:

- 1 директор
- 1 заместитель директора
- 1 бухгалтер
- 3 менеджера
- 3 администратора
- 9 горничных
- 2 дворника.

В гостинице «Жемчужина» оценка труда персонала проводится посредством аттестации персонала.

Аттестацию в гостинице «Жемчужина» проводят, пользуясь рядом критериев:

1. **профессиональные критерии** оценки персонала, такие как скорость и качество уборки номеров горничными, качество обслуживания администратора, предоставление дополнительных услуг, по запросу гостя, внимательность и вежливое обращение с клиентами;
2. **деловые критерии** оценки персонала, такие как умение выполнять свои должностные обязанности, умение обучать новых сотрудников, умение находить общий язык с проблемными клиентами и др.;

3. **морально-психологические критерии** оценки персонала, такие как стрессоустойчивость, умение брать ответственность на себя, поведение в нестандартных ситуациях, отношение с коллегами и с руководством и др.

4. **специфические критерии** оценки персонала, такие как микроклимат в коллективе, удовлетворенность занимаемой должностью, уровнем заработной платы и др.

Недостатки применяемой в гостинице «Жемчужина» системы оценивания персонала:

- отсутствие отчетности по первому уровню оценки персонала, все проговаривается вслух, но не фиксируется документально, невозможно проследить динамику развития персонала;

- субъективность проверки анкет, проверяются они руководством, которое в принципе и ставит сотруднику задачи, контролирует его, в этом случае полностью игнорируется мнение коллег и клиентов и др.

Все вышеперечисленные недостатки могут негативно повлиять на работу гостиницы. Во-первых, субъективность проверки анкет может привести к конфликтам между сотрудниками, так как одни сотрудники могут высказывать недовольство предвзятым отношением к одним и поощрением других.

Во-вторых, если в среднем работа менеджеров или администраторов будет оценена неудовлетворительно, при высоких показателях конкретного работника, также будет означать неэффективность выполняемой сотрудниками работы и потерю прибыли.

Однако систему оценки персонала данного гостиничного предприятия можно улучшить, введя новые методы оценивания. Для того, чтобы вводить новые методы оценки персонала в гостинице «Жемчужина» нужно сначала выделить критерии, по которым будет оцениваться каждая категория работников.

Для административной части коллектива:

- знание основ управления персоналом;
- способность быстро принимать решения в форс-мажорных ситуациях;
- организация постоянной слаженной деятельности предприятия;
- знание технологических процессов.

Для обслуживающего персонала:

- умение находить общий язык с клиентом;
- умение быть частью команды;
- безупречное знание своих должностных обязанностей.

Мы считаем, что наиболее выгодным для оценки персонала гостиницы «Жемчужина» будет метод «360 градусов», в которого лежит оценка компетенций сотрудника не только руководителем, но и подчиненными, коллегами, клиентами, поставщиками (если имеются) и самим сотрудником.

Этот метод имеет преимущества в сравнении с прежним методом оценки, применяющимся в «Жемчужине»:

- охват большей аудитории проверяемых структур, т.е. помимо сотрудников будут проходить проверку и руководители предприятия;
- максимальная объективность оценки, т.к. оценка будет проводиться не только руководством и коллективом, но и клиентами и самим работником, в целом анализ всех этих параметров будет давать наиболее точную, объективную картину.

К недостаткам данного метода можно отнести:

- информация о том, что кто-то из коллег оставил негативные отзывы может спровоцировать конфликтные ситуации;
- наоборот, если в коллективе сложились тесные дружеские взаимоотношения, то для коллег вполне нормально прикрывать друг друга, закрывать глаза на ошибки в работе;
- оценки часто бывают завышены или занижены, поэтому для компенсации необходимо разработать четкие индикаторы оценки компетенций.

Суть внедрения этого метода в гостиницу «Жемчужина» будет состоять в том, чтобы оценить сотрудников 4 группами людей: руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами. Оцениваться также будут 4 группы людей: руководители, коллеги, клиенты и самооценка.

После того, как метод «360 градусов» будет выбран в качестве наиболее оптимально метода проведения оценки, директор должен обратиться в специализированное агентство<sup>4</sup>, занимающееся подготовкой и проведением данных мероприятий с заказом о подготовке соответствующих анкет для клиентов, коллег и самих сотрудников, с вопросами по тестируемыми профессиональным характеристикам.

Затем сотрудники агентства должны договориться с директором и персоналом гостиниц-конкурентов, к примеру, таких как «Словакия» и «Богемия» принять участие в оценке персонала гостиницы «Жемчужина».

Непосредственное проведение самой оценки должно проходить как минимум в течение недели, за которую респонденты смогут пронаблюдать и оценить работу того или иного сотрудника и заполнить свои анкеты.

После проведения аттестации составляется отчет о проведении аттестации. На основании результатов аттестации руководитель принимает управленческие решения о продвижении работников, об обучении и повышении квалификации сотрудников, об изменении системы мотивации, о перемещении в другие структурные подразделения, найма, увольнения и многом другом.

Эффективность аттестации персонала определяется степенью воздействия результатов оценки на профессиональную деятельность работников и работу организации в целом. Исходя из этого, каждый руководитель заинтересован в повышении эффективности данных мероприятий.

---

<sup>4</sup> Экспертное бюро «Доктор Seller» [Электронный ресурс] URL: <http://doctorseller.net/service/>. (дата обращения 18.05.2017).

Эффективность любого процесса можно оценивать с количественной и качественной стороны.

Качественная сторона эффективности определяется созданием наиболее целесообразных условий совместной деятельности аттестуемых для достижения наиболее высокого уровня теоретических знаний и применения их на практике.

Количественная сторона эффективности форм и методов аттестации характеризуется соотношением результата аттестации и затрат на его достижение.

Эффект аттестации можно охарактеризовать следующими показателями:

- сохраняемость знаний;
- степень овладения практическими навыками;
- проявление внутреннего потенциала сотрудника.

Затраты на проведение аттестации определяются затратами труда на подготовку и проведение аттестационных мероприятий и текущими затратами. Заказав аттестацию в экспертном бюро «Доктор Seller» это обойдется гостинице в 72000 рублей (из расчета 4000\*1 сотрудника). Всего будут оценены таким способом 18 сотрудников (исключая 2-х дворников, согласно штатному расписанию). А если оценить ежегодное повышение квалификации, которое ежегодно проходят 18 сотрудников организации, участвуя в различных тренингах, семинарах, обучающих лекциях то оно обходится компании в среднем в 5000 рублей на одного сотрудника, что составляет 90000 рублей в год. Таким образом экономический эффект от проведения такой аттестации составит 18000 рублей единовременно.

Проведя же один раз такую аттестацию, можно будет выявить категорию сотрудников с внутренним потенциалом, которые не нуждаются в повышении квалификации и могут вполне работать с освоенным уровнем знаний и практических навыков. Или же выявить сотрудников, которым необходимо подтянуть уровень практических навыков и на основании этого

составить график повышения квалификации на три года, а не отправлять ежегодно всех сотрудников по тренингам и семинарам. После подготовки графика проведения аттестаций можно будет сократить статью расходов гостиницы на обучение сотрудников на 60000 рублей ежегодно.

Можно выделить также нематериальный положительный эффект, которого добьется гостиница, внедрив этот метод. Во-первых, оценка будет дана максимально объективная, благодаря тому, что в процессе оценивания будут участвовать разные группы людей, не только руководитель гостиницы, так как при оценивании руководителем дается взгляд только с одной стороны и зачастую он бывает крайне субъективным.

Во-вторых, руководитель теперь сам подвергнется процедуре оценки, что позволит выявить возможные, ранее скрытые недостатки и несовершенства системы управления персоналом.

В-третьих, поскольку к оценке будут приглашены сотрудники конкурирующих гостиниц, можно будет сделать сравнительный анализ особенностей работы на нескольких разных предприятиях и возможно впоследствии внедрить какие-то элементы работы на данном предприятии или наоборот отказаться от каких-то особенностей.

В-четвертых, внедрение данного метода позволит лучше изучить кадровый состав, его особенности, понять микроклимат, сложившийся в коллективе и, наконец, за счет самооценки, узнать мнение сотрудника о выполняемых им обязанностях и в целом об удовлетворенности работой, что было проблематично сделать при прежнем методе оценки, так как мнение персонала о проделанной им работе вообще не учитывалось.

## Заключение

В управлении гостиничным предприятием показатель результатов трудовой деятельности всех членов трудового коллектива направлен на определение уровня эффективности выполнения трудящимся своей работы. Оценка труда говорит о том, какое влияние оказывает непосредственный работник на деятельность какого-либо структурного подразделения отеля. Показатели деятельности сотрудников влияют на достижение цели подразделения или организации в целом.

Оценка результатов труда персонала перед собой ставит следующие цели:

- улучшить эффективность рабочего коллектива;
- установить систему поощрений для персонала;
- принятие решения, связанные с профессиональной карьерой работника.

В практике работы российских гостиничных предприятий проблема справедливой и точной трудовой оценки отдельно взятого работника до сих пор полностью не решена. Это говорит о том, что модели трудовых отношений и управления человеческим фактором должны быть серьёзно реформированы существенно лучшего (на порядок) использования творческих способностей личности. Творческие способности работника проявляются через его компетенцию, которая является центральным понятием всей концепции управления персоналом.

Для продуктивной работоспособности гостиницы, сотрудники, должны стараться выполнять свою работу добросовестно и в поставленные сроки. Руководителям компании, от генерального директора до начальника смены, необходимо постоянно проводить постоянную работу для улучшения трудовых показателей гостиничного предприятия.

По итогам проведенного в выпускной квалификационной работе исследования можно сделать следующие выводы:

- Особенность труда персонала гостиничных предприятий состоит в том, что гостиничные услуги – это особенный продукт, обладающий такими свойствами как неосвязаемость, непостоянство качества, невозможность хранения и неотделимость производства от потребления. Поэтому при оценке персонала гостиницы нужно учитывать не только основные должностные обязанности сотрудника, но и то, как влияет его работа на создание конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

- гостиница «Жемчужина» имеет 20 штатных сотрудников, каждый из которых регулярно проходит процедуру оценки своей трудовой деятельности на краткосрочной, среднесрочной и долгосрочном этапе.

- в результате анализа мы выяснили недостаточную эффективность методов, которыми проводится оценка труда, так как они проводятся только на уровне управляющего и носят субъективный характер, а также затрагивают на все службы, функционирующие в гостинице.

Наконец, нами была разработана и предложена система мер по улучшению эффективности оценки персонала посредством применения метода «360 градусов» и были описаны положительные стороны внедрения этого метода.

Основной задачей для гостиницы «Жемчужина» выступает создание имиджа предприятия с высоким качеством обслуживания. Высокое качество обслуживания клиентов создаётся совместным трудом всех служб отеля, постоянным и эффективным надзором со стороны администрации, проведением работы по улучшению методов и форм обслуживания, внедрению и изучению передового опыта, новейших технологий, расширения спектра и совершенствования качества передовых услуг.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления организацией.