

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы оценки конкурентных преимуществ	8
1.1 Понятие конкурентного преимущества	8
1.2 Источники конкурентных преимуществ	12
1.3 Оценка конкурентного преимущества	15
1.4 Управление кадровым потенциалом	21
1.5 Принципы и структура управления кадровым потенциалом	23
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Гостиница Зеленая»	32
2.1 Общая характеристика ООО «Гостиница «Зеленая»	32
2.2 Организационная структура ООО «Гостиница «Зеленая»	36
2.3 Функции аппарата управления	38
2.4 Анализ основных показателей деятельности ООО «Гостиница «Зеленая» города Невинномысска	44
2.5 Анализ себестоимости гостиничных услуг	47
3 Оценка конкурентных преимуществ ООО «Гостиница Зеленая» за счет улучшения кадрового потенциала	51
3.1 Анализ конкурентоспособности гостиницы ООО «Зеленая»	51
3.2 Совершенствование организационной структуры персонала	57
3.3 Подбор персонала ООО «Гостиница «Зеленая»	67
3.4 Принципы обслуживания персоналом клиентов в гостинице «Зеленая»	71
3.5 Расчет экономического эффекта	75
Заключение	81
Список использованных источников	84
Приложение 1- Основные службы гостиницы «Зеленая»	
Приложение 2- Операционный процесс обслуживания	
Приложение 3 - Выдержки из квалификационных требований	
Приложение 4 - Методы и приемы общения с гостем	

сегменте долю в 30%. Однако руководство компании, предвидя в среднесрочной перспективе приход на рынок новых игроков, а также увеличение номерного фонда у небольших конкурентов, заинтересовано в повышении эффективности собственного бизнеса. Таким образом, проблема конкурентных преимуществ гостиничных услуг достаточно актуальна. Совершенствование конкурентоспособности гостиничных услуг является на сегодняшний день наиглавнейшей задачей, необходимой для успешного ведения бизнеса. Конкурентоспособность гостиницы зависит от кадрового состава. Поэтому тема дипломной работы «Оценка конкурентных преимуществ ООО «Гостиница «Зеленая» за счет улучшения кадрового потенциала является актуальной.

Актуальность данного исследования обуславливается необходимостью в нынешних условиях поиска лучших управленческих решений, совершенствования управления в сфере гостеприимства. Рассмотрение анализа конкурентоспособности гостиничных услуг за счет улучшения кадрового потенциала направлено на повышение уровня обслуживания и эффективности производства гостиничных услуг. Развитие рыночных отношений вызывает появление новых задач, что вызывает необходимость совершенствования управления.

Актуальность темы дипломной работы состоит в том, что улучшение кадрового потенциала в гостиничном бизнесе, позволит повысить результативность процесса управления и эффективность производства гостиничных услуг, предоставит новые конкурентные преимущества для хозяйствующих субъектов, участвующих в системе управления.

Целью дипломной работы является рассмотрение и изучение проблем улучшения кадрового потенциала в гостиничном предприятии. Изучение данной проблемы осуществлялось на примере деятельности одной из самых известных гостиниц города – «Зеленая». Практическая ценность работы заключается в возможности применения результатов и рекомендаций работы

1 Теоретические основы оценки конкурентных преимуществ

1.1 Понятие конкурентного преимущества

Конкурентоспособность гостиничного предприятия определяется следующими факторами:

- Качество продукции и услуг;
- Наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта;
- Уровень квалификации персонала и менеджмента;
- Технологический уровень производства;
- Налоговая среда, в которой действует предприятие;
- Доступность источников финансирования.

Чтобы определить первоочередные меры по реформированию промышленности, следует определить причины потери конкурентоспособности российскими предприятиями.

Существует множество путей конкуренции и стратегий предприятия: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества. Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами.

Конкурентное преимущество (КП) — это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических

сравнительным преимуществам приходит новая парадигма — конкурентные преимущества. Это означает следующее.

Преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции и т. д.). Поэтому для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение нововведений.

Глобализация бизнеса вынуждает компании учитывать национальные и международные интересы.

Государство, территория рассматриваются как основа стратегии компании, а не только как место, где компания осуществляет свою деятельность.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Иначе может оказаться, например, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом предприятии. Такая ситуация характерна для многих российских предприятий.

Главное требование — отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Б. Карлоф отмечает, что, к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов... В результате появляются товары с вымышленными преимуществами». Фирма должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть:

При этом предприятие может выбрать массовый рынок или узкую рыночную нишу. Комбинируя целевые рынки с основными стратегиями, предприятие расширяет область выбора стратегий. Когда стратегии минимизации затрат и дифференциации продукции нацелены на массовый рынок, они называются лидерством в издержках и дифференциацией продукции соответственно. Но когда эти же стратегии нацелены на рыночную нишу, они называются фокусированием. Выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала предприятия и возможностей расширения его ресурсов. Именно внутренняя среда предприятия во многом определяет выполнимость выбранной стратегии. Конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом. Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов.

1.2 Источники конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

- преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т. д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;
- преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т. д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

- практик;
- решения проблем и конфликтов;
- использования возможностей

В рамках подхода позиционирования выделяются и формируются:

- содержание организации;
- преследуемые цели.

Критериями хорошо построенной стратегии являются:

- эмоциональный подъем и энтузиазм сотрудников;
- мобилизация потенциала коллектива;
- концентрация усилий.

Политический подход предполагает изучение борьбы, предпринимаемой с целью победить или обмануть конкурента. Так, многие корпорации, особенно в фармацевтической промышленности, с целью сокрытия своих промахов патентуют не только свои открытия, но и ошибки. Оформление патентов на ошибки может сбить с толку конкурентов, большей частью в выборе направления их исследовательских работ.

Борьба возникает также тогда, когда различные коалиции и группы внутри организации имеют несогласованные интересы. В этом случае в организации побеждают не рациональные начала, а ее социальные и политические аспекты.

Политический подход к организации уделяет особое внимание согласованию интересов и обеспечению целостности принимаемых решений и действий.

Стратегия как некая закономерность проявляет себя в намерениях, целях, решениях, деятельности фирмы. Многочисленные определения стратегии учитывают ее многоаспектность и адаптивность под конкретные ситуации. Для каждой конкретной ситуации следует формировать свою стратегию, учитывающую специфические черты;

- ситуации;

благоприятными условиями. Национальные неблагоприятные условия, если к ним подходить правильно, порождают энергию для инноваций и изменений. Давление и вызов, а не "спокойная жизнь" привели фирмы и страны к процветанию.

М. Портер обосновывает, что:

- стержнем экономической политики страны должна быть теория конкурентной стратегии;
- работа с фирмами своей страны гарантирует более устойчивое преимущество, чем если полагаться только на иностранных поставщиков;
- глобальная (международная) стратегия фирмы — одно из неперенных условий успеха в конкуренции. На международном рынке конкурируют фирмы, а не страны;
- движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям;
- визитная карточка страны определяется ее удельным весом в мировом хозяйстве, наличием конкурентных преимуществ по конкретным отраслям и способностью их развития, способностью находить адекватные ответы социальным, технологическим и другим вызовам эпохи. В основе конкурентных преимуществ каждой страны лежит постоянная и последовательная забота о национальной экономике и ее действительно эффективных отраслях

Анализ конкурентных преимуществ рекомендуется проводить в следующие этапы:

- анализ истории успешных отраслей промышленно развитых и новых индустриальных стран;
- структурный анализ отраслей;
- нахождение позиции фирмы в глобальном масштабе;
- определение стратегии фирмы;
- определение цепочки ценности фирмы;

для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они приносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым снижая позиционную прибыль. Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, придется платить (расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР), или же прибыль "утекает" к покупателю за счет снижения цен. Наличие товаров заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, т.е. ее основными экономическими и техническими характеристиками. Например, воздействие покупателя — это отражение таких вопросов: сколько у фирмы конкурентов и покупателей; какая часть объема сбыта приходится на одного покупателя; является ли цена товара значительной частью расходов покупателя (это делает товар "чувствительным к цене")? Угроза появления новых конкурентов зависит от того, насколько трудно новому конкуренту "внедриться" в отрасль (это определяется такими показателями, как верность покупателей какой-либо марке, масштаб экономики и необходимость подключаться к сети посредников). При этом следует помнить, что параметры каждой отрасли постоянно изменяются.

Все виды деятельности фирмы М. Портер называет цепочкой ценности. Виды деятельности он подразделяет на первичную (основную) и вспомогательную. К основной деятельности относятся обеспечение поставок сырья и т.п.; выпуск продукции; обеспечение сбыта продукции; маркетинг и продажа; послепродажное обслуживание. По каждой из перечисленных видов деятельности выполняются вспомогательные работы: планирование, финан-

- Изменение стоимости или наличия компонентов производства. Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, средства информации, оборудование и т.п. Это говорит об изменении условий у поставщиков или о возможности использовать новые или другие по своим качествам компоненты. Фирма добивается конкурентного преимущества, приспособляясь к новым условиям, в то время как конкуренты связаны по рукам и ногам капиталовложениями и тактикой, приспособленными к старым условиям.
- Изменение правительственного регулирования. Изменение политики правительства в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, таможенная и налоговая системы, требования к новым отраслям и торговые ограничения, — еще один распространенный стимул для новаций, влекущих за собой конкурентное преимущество.

М. Портер рассматривает два фактора удержания конкурентного преимущества.

Первый фактор определяется источником преимущества. Преимущества более высокого порядка (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами и т.п.) можно удерживать более длительное время, но они связаны со значительными инвестициями, риском получения дополнительной прибыли.

Второй фактор удержания преимущества определяется количеством имеющихся у фирмы явных источников конкурентного преимущества перед конкурентами.

- обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:



Рисунок 1.3 - Стадии системы управления персоналом

Организационную - информированность населения о наборе кадров и сроках набора; объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др. Воспроизводственную -обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой туристской организации и степени развития кадровой политики.

инструментов воздействия на работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами.

Принципиальная схема управления персоналом приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Структура управления персоналом (принципиальная схема)

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами	Социально-психологические аспекты управления
Принципы подбора и расстановки персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация труда работников и творческая инициатива
Условия найма и увольнения	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура фирмы
Обучение и повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию

- разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
- трудовые отношения – осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
- занятость – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости.

В самом общем виде технология представляет собой приемы, навыки или услуги, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале. Социолог Чарльз Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья, – будь то люди, информация или физические материалы, – в искомые продукты и услуги. Льюис Дейвис дает более широкое понятие технологии: «Технология – это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и, соответственно, технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материале, информации или людях».

Управленческие воздействия на объект управления – персонал предприятия – могут быть направлены непосредственно на работника или на их совокупность как производственную ячейку, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. В последнем случае можно говорить о косвенном воздействии на объект управления.

Различают несколько видов технологий:

- многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно;
- посреднические – оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;
- индивидуальные – с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику.

Примером реализации многозвенных технологий в управлении персоналом является принятие управленческих решений на каждом этапе трудо-

-управление трудовой нагрузкой, оптимизация структуры рабочего времени;

оценка и контроль деятельности;

-политика вознаграждения за труд, его высокие результаты;

-предоставление социальных услуг как средства мотивации, стабилизации коллектива;

-тарифные соглашения между администрацией и коллективом;

-социально-психологические методы (методы устранения конфликтных ситуаций, обеспечения взаимодействия и т.д.);

-формирование корпоративной культуры и др.

Часть этих средств носит организационный характер (кадровое планирование, организация труда), другие связаны с воздействием на работника с целью изменения его мотивации, поведения, мобилизации его внутренних возможностей (система вознаграждения, оценки, обеспечения взаимодействия и др.)

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

Задача маркетинга персонала (или «персонал-маркетинга») – владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей туристской организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории «производственного» маркетинга.

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

Отбор персонала можно представить в следующем виде :

тов. Достоинство этого метода первичного отбора в том, что оценивается настоящая, сегодняшняя компетенция кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостаток - высокие издержки, необходимость сторонней помощи в составлении и обработке тестов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Важно понять, что собеседование - двусторонний процесс. Менеджер по персоналу должен предоставить кандидату максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с потенциальными возможностями фирмы. Кроме того, каждая организация, коллектив имеет собственную культуру, ценности, ритуалы, стиль поведения сотрудников. Эти мировоззренческие характеристики, позиции могут не совпадать у кандидата и руководства, персонала турфирмы.

Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование «один на один». Однако сегодня используются и другие виды, когда один менеджер по персоналу встречается с несколькими кандидатами, чтобы пронаблюдать их поведение в такой стрессовой ситуации. Или несколько представителей организации - на одного кандидата, что придает объективности оценке и качество интервью.

Завершение собеседования происходит только после получения интервьюером всей необходимой информации. Для этого достаточно подать стандартные невербальные сигналы окончания беседы, например предложить задать последний вопрос.

Затем поблагодарить кандидата и объяснить порядок дальнейшего отбора, а также поддержания связи. Оценка кандидата должна быть произведена сразу после собеседования, иначе острота восприятия, атмосфера собеседования будут утеряны

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Гостиница Зеленая»

2.1 Общая характеристика ООО «Гостиница «Зеленая»

Общество учреждено и зарегистрировано в 2004 году, в настоящее время общество осуществляет производственно-хозяйственную деятельность в соответствии с уставом, утвержденным решением единственного учредителя ЗАО «МКХ «ЕвроХим» от 16.12.2001.

ООО «Гостиница «Зеленая» внесено в Единый государственный реестр.

Общество не имеет представительств и филиалов.

Общество имеет круглую печать со своим наименованием.

Предметом деятельности предприятия является оказание гостиничных услуг.

В соответствии с предметом деятельности организации видами его деятельности являются:

- организация услуг;
- обеспечение имущественных интересов Общества и его деловой репутации.

Виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются после получения лицензии.

Имущество общества составляют основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в балансе общества.

Его имущество и средства формируются за счет:

- денежных и материальных (иных) взносов учредителя;
- доходов от финансово-хозяйственной деятельности;
- прочих доходов и поступлений, не запрещенных действующим законодательством.

Целью деятельности Общества является получение прибыли, содействие наиболее полному удовлетворению потребностей юридических и физических лиц в продукции, товарах и услугах.

В частности, Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- предоставление услуг по временному проживанию граждан;
- розничная торговля;
- оптовая торговля;
- розничная продажа алкогольной продукции;
- организация общественного питания;
- выполнение ремонтно-строительных работ;
- посредническая деятельность;
- предоставление платных услуг населению и организациям;
- перевозки пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более 8 человек;
- перевозки пассажиров на коммерческой основе легковым автомобильным транспортом;
- выполнение автотранспортных услуг;
- выполнение торгово-закупочных, торговых, бартерных и иных операций;
- внешнеэкономическая деятельность, проведение импортных закупок;
- открытие коммерческих, комиссионных магазинов, предприятий общественного питания и других торговых предприятий;

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Гостиница "Зеленая" это комфортабельная, полностью отреставрированная гостиница. Построенное в середине прошлого века, здание подверглось полной реконструкции и модернизации.

Газовая электростанция с утилизацией тепла производства Российского производства, предназначена для обеспечения потребности гостиницы электрической энергией, в случае прекращения её подачи энергоснабжающей организацией. Электрическая мощность 125 кВт, тепловая мощность 187,5 кВт.

К дополнительным услугам ООО «Гостиница «Зелёная» относятся: ресторан, круглосуточный бар, камера хранения, сейф, магазин, прачечная, круглосуточная сауна с бассейном, химчистка, парикмахерская, массажный кабинет, тренажерный зал.

Здание полностью обеспечено системами кондиционирования, естественной и принудительной вентиляцией. Во всех помещениях на батареях установлены термостаты, для поддержания заданной температуры.

Гостиница обеспечена пассажирским и грузовым лифтами, имеется в наличии шахта для сброса белья, собственная прачечная.

Детально разработана и воплощена концепция, внимания и заботы о гостях, высочайший уровень безопасности, отличные условия и высокий уровень обслуживания деловых встреч, конференций и семинаров, удобное место расположения, сделали гостиницу идеальным местом для отдыха и деловых встреч.

2.2 Организационная структура ООО «Гостиница «Зеленая»

Организационная структура предприятия индустрии гостиничного сервиса характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, фирм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей гостиницы.

Организационная структура гостиничного предприятия формируется исходя из требований долговременного обеспечения его конкурентоспособности, экономической эффективности, целесообразности и рациональной кооперации.

Административно-управленческий аппарат занимается всеми вопросами, касающимися функционирования деятельности общества и следит за ходом работы ООО «Гостиница «Зелёная».

Бухгалтерия занимается экономическими вопросами деятельности предприятия. Бухгалтерская служба - ведёт бухгалтерский учет на предприятии, осуществляется специализированным подразделением (бухгалтерией), непосредственно подчиненной главному бухгалтеру, который несет ответственность перед руководством предприятия за организацию бухгалтерского учета и предоставления бухгалтерской отчетности.

К обслуживающим подразделениям относятся: административно-хозяйственная служба, прачечная, младший обслуживающий персонал. Административно-хозяйственная служба занимается распределением полученных денежных средств на нужды различных подразделений и отделов (покупка канцелярских товаров, технического оборудования и т.д.)

Прачечная занимается обслуживанием гостиницы (стирка постельного белья, простыней, халатов и других принадлежностей).

Младший обслуживающий персонал занимается обслуживанием клиентов, номеров и других помещений гостиницы.

Вспомогательное подразделение включает: ремонтную службу. Она занимается текущим ремонтом, осуществляет профилактический и текущий ремонт не только номерного фонда и установленного в нем оборудования, но и всего предприятия в целом. Характер выполняемых этой службой работ чрезвычайно разнообразен: от электротехнических и слесарных до столярных и строительных работ.

2.3 Функции аппарата управления

Высшим должностным лицом ООО «Гостиница «Зелёная» является директор, назначаемый и освобождаемый высшим органом управления ЗАО МКХ «Еврохим». Заместители директора назначаются на должность и осво-

ностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель - удовлетворение потребностей клиентов.

Каждый работник аппарата управления имеет определенные функции, которые выполняются в полном объеме. Существует и делегирование полномочий.

Под структурой управления предприятием индустрии гостеприимства (гостиницей, рестораном и т. п.) понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных закономерностей, находящихся между собой в определенных отношениях, обеспечивающих функционирование хозяйствующего субъекта как единого целого. Речь идет о технологических взаимоотношениях уровней управления функциональных подразделений (служб, смен, бригад), которые используют эффективный менеджмент.

Управлять структурой предприятия индустрии гостеприимства значит оптимально распределять цели и задачи между Структурными подразделениями (службами, сменами, бригадами и т. и.) и каждым отдельным работником предприятия.

Структура управления, таким образом, определяется составом органов управления предприятием индустрии гостеприимства, характером их специализации, т. е. составом задач управления и формами координации их деятельности. Закрепляется она Уставом предприятия и документально оформляется специальными положениями об отраслях услуг, должностными инструкциями всех уровней управления. Самыми распространенными разновидностями структур управления гостиницами и ресторанами являются: линейная, линейно-штабная и многолинейная (функциональная).

счетчиков воды и электрической энергии. Так же следит за качеством подготовки номерного фонда перед заселением клиентов и проводит контроль за состоянием мебели и бытовой техники.

Главный бухгалтер обеспечивает контроль и отражение на счетах бухгалтерского учета всех осуществляемых предприятием хозяйственных операций, предоставление оперативной информации, составление в установленные сроки бухгалтерской отчетности, осуществление экономического анализа финансово хозяйственной деятельности предприятия. Начальник снабжения (завхоз) - контролирует своевременную поставку хозяйственных и строительных материалов для проведения капитального и текущего ремонтов, а также канцелярских товаров.

Экономист на данном предприятии проводит всю аналитическую работу а именно: анализирует выполнение плана выпуска продукции по объему и ассортименту, повышение качества продукции, анализирует выполнение сметы затрат на производство, себестоимость продукции, выполнение плана прибыли, выполнение договорных обязательств т.е. контракты с туристическими фирмами.

Инспектор отдела кадров – разрабатывает и принимает участие в разработке документов кадрового характера.

Инженер по оборудованию изучает состояние эксплуатации машин и оборудование: лифты, стиральные машины, насосы для подкачки воды, канализационные трубы, батареи, сантехника.

Директор ресторана - контролирует своевременную поставку продуктов питания, материалов для организации питания гостей и организации банкетов. Так же следит за качеством подготовки блюд для клиентов и проводит контроль за состоянием мебели и бытовой техники в ресторане.

Функции, выполняемые каждым участником состава аппарата управления представлены в виде матрицы функций и функционеров (таблица 2.1).

	ность	раст	вание	рабо- ты	работников в непосред- ственном подчинении
А. Общехозяйственные работники					
1. Руководитель организации	Директор	44	Высшее	26	49
2. Специалисты	Зам. директора по эксплуатации	41	Высшее	21	18
	Инженер	31	Среднее	12	4
	Инспектор ОК	31	Высшее	38	-
3. Работники бухгалтерии	Главный бухгалтер	40	Высшее	25	2
	Бухгалтер	35	Среднее	3	-
	Экономист по БУ и АХР	27	Высшее	22	-
Б. Работники подразделений					
Специалисты подразделений					
1. Ресторан	Директор рестора-на	27	Высшее	5	16
	Заведующий скла-дом	34	Среднее	14	-
2. Служба размеще-ния	Старший админи-стратор	38	Высшее	3	4
	Администратор 1	28	Высшее	5	33
	Администратор 2	31	Высшее	14	3
	Администратор 3	42	Высшее	18	3
	Администратор 4	25	Высшее	5	3

Данные таблицы 2.2 показывают, что работники аппарата управления в основной массе имеют высшее образование, средний возраст управленческого персонала – 35 лет. Это квалифицированные работники с большим стажем работы по своей специальности.

2.4 Анализ основных показателей деятельности ООО «Гостиница

Прибыль от реализации, тыс. рублей	2664	2960	4457	+296	111	+1497	151
Средняя списочная численность, чел.	52	49	48	-3	94	-1	98
Управленческие расходы, тыс. рублей	1900	2200	2897	+300	116	697	132
Полная себестоимость, тыс. рублей	6151	6835	10504	+684	111	+3669	154
Койка / сутки всего,	780	830	1200	+50	106	+370	145
Рентабельность продаж, % (строка 2/1)	61%	63%	58%	+2	103	+5	92

Из данных таблицы 2.3 видно, что выручка в 2004 году составила 6835 т. руб., в 2005 году 7595 т. руб., а в 2006 году по сравнению с предыдущим годом выручка увеличилась на 4469 тысяч рублей, это говорит о том, что предприятие эффективно функционирует в течение трёх последних лет.

Себестоимость услуг в 2004 году составила 4171 т. руб., в 2005 году себестоимость увеличилась на 464 рубля, а в 2006 году себестоимость выросла на 2972 т. руб., увеличение себестоимости говорит о том, что предприятию необходимо разработать мероприятия по снижению затрат в последующих годах.

Также из данных (таблицы 2.3) видно, что прибыль предприятия по сравнению с 2004 годом увеличилась на 1793 т. руб. и уже в 2006 году со-

полнительная						
Отчисления на социальные нужды	520	11	520	7	0	-4
Амортизация основных средств	782	16	880	13	+279	9-23
Прочие расходы	17	2	15	2	-2	-
ВСЕГО ЗАТРАТ	4635	100	7607	100	+2972	-

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют, что абсолютная сумма затрат увеличивается с 2005 по 2006 года. Как видно из таблицы 2.4 затраты на производство услуг в 2006 году больше затрат 2005 года.

Существенных же изменений в структуре затрат не произошло. Основная часть в себестоимости составляет заработная плата.

Затраты на рубль товарной продукции - важный обобщающий показатель себестоимости продукции. Он может рассчитываться в любой отрасли производства и наглядно показывать прямую связь между себестоимостью и прибылью.

Этот показатель исчисляется как отношение полной себестоимости товарной продукции к стоимости, произведенной товарной продукции в действующих ценах. Чтобы проследить влияние себестоимости на объем выпускаемой продукции следует рассчитать затраты на 1 рубль товарной продукции.

Таблица 2.5

Расчет затрат на рубль предоставленных услуг

Анализ структуры и динамики предоставленных услуг в ООО «Гостиница
«Зеленая» в натуральном выражении за 2005-2006гг.

Услуга	2005 год		2006 год		Изменение (+,-)	
	час	%	час	%	час	%
Проживание	135955	24,3	145137	20,1	+9182	-4,2
Тренажер- ный зал	-	-	12401	1,7	+12401	+1,7
Аэробика	-	-	12119	1,7	+12119	+1,7
Сауна	3247	0,6	6275	0,9	+3027	+0,3
Бизнес центр	31246	5,6	34101	4,7	+2855	-0,9
Автостоянка	32974	5,9	40713	5,6	+7739	-0,3
Конференц- зал	23653	4,2	17791	2,5	-5862	-1,8
Итого	230520	100	278810	100	+48290	-

Из таблицы 2.6 можно увидеть, что предоставление услуг увеличилось в 1,2 раза (на 20 %):

$$K_v = 278810 / 230520 = 1,2,$$

Где, K_v - коэффициент увеличения оказанных услуг.

Оценку конкурентных преимуществ ООО «Гостиница Зеленая» за счет улучшения кадрового потенциала проводится в главе 3.

гостиница «Зеленая» и предоставляет своим гостям. За этим следует возрастание количества приезжающих в город и соответственно происходит развитие бизнеса. Но для поддержания уровня сервиса требуется также и высококвалифицированный персонал и развитая инженерная служба. Угрозами для ООО «Зеленая» являются сложности и зависимость от региональных властей, а также нестабильная экономическая и политическая ситуация в стране. Эти угрозы масштабны и являются реальными не только для данной гостиницы, но и для бизнеса в России в целом.

Для анализа внутренних ресурсов ООО «Зеленая» воспользуемся наиболее традиционным общим подходом SWOT-подходом. Предметом наиболее жесткой конкуренции в туристической сфере деятельности является:

- Цена;
- авторитет фирмы;
- качество.

В рамках исследования конкурентоспособности гостиницы «Зеленая» проведем анализ ценовой конкуренции.

Таблица 3.1

Аналитические показатели ценовой конкурентоспособности гостиниц
за 2006 год

Гостиница	«Колос»	«Кубань»	Зеленая	«Русь»
1	2	3	4	5
Процент заполнения, %	33,3	39,2	79	33,8
Среднее количество дней пребывания, дней	4	3	7	3
Объем реализации на 1 клиента, руб.	1591,6	4820,2	5135,8	1450,7
Объем реализации дополнительных услуг на 1 клиента, руб.	0	250	430	0
Стоимость 1 койко-дня, руб..	1100	1240	1200	1300
8. Затраты на 1 койко-день, руб.	950	1080	980	1100
9. Прибыль/убыток на 1 койко-день, руб.	150	160	220	200

Оценка производится по 10 бальной системе. Оценка в баллах производится независимыми экспертами.

Данные показывают о том, что главный конкурент ООО «Зеленая» – гостиница «Кубань».

Максимальное количество очков – 110, стремясь к ним можно стать лидером.

Исходя из полученных результатов SWOT -анализа можно четко определить ситуационное среднерыночное состояние. ООО «Зеленая» довольно сильное конкурентоспособное гостиничное предприятие на указанный период времени, и в городе конкурентов у гостиницы нет, так как в ООО «Зеленая» очень большая и развитая инфраструктура и единственный в городе сервисный центр.

Проведение SWOT -анализа показало, что ООО «Зеленая» может укрепить свои конкурентные преимущества, если будет повышать следующие позиции.

Помимо SWOT-анализа, который рассматривает сильные и слабые стороны компании, ее возможности и угрозы, можно воспользоваться PEST-анализом, посредством которого исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды компании.

PEST – Анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. PEST-анализ ООО «Зеленая» представлен в таблице 3.2.

Определена качественная оценка внешней среды предприятия.

После проведения анализа внешней и внутренней среды ООО «Зеленая» были рассмотрены принципы сегментации рынка по основным конкурентам и по потребителям. Сегментация рынка по основным конкурентам представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Сегментация рынка по основным конкурентам

Формы конкурентоспособности	ООО «Зеленая»	Конкуренты		
		«Колос»	Ку-бань»	«Русь»
1. Продукт	Окраина	Окраина	Центр	Окраина
1.1. Месторасположение	города, «3»	города, «2»	города, «5»	города, «3»
1.2. Уровень сервиса	3 звезды	3 звезды	3 звезды	3 звезды
1.3. Качество обслуживания	4	4	5	3
1.4. Комфортность	4	4	4	3
1.5. Престиж торговой марки	2	1	1	2
1.6. Ассортимент услуг	5	4	1	3
1.7. Дополнительные услуги	5	4	2	3
Цена	Ценообразование стоимости номера происходит не всегда мотивировано, обычно гостиницы ориентируются друг на друга и на общую инфляцию			
Степень охвата рынка	30%, «4»	30%, «4»	25%, «3»	15%, «2»
Общее количество баллов	27	23	26	19

3. Определяются должностные обязанности, как сумма определенных задач и функций и поручается их выполнение конкретным лицам.

При изменении организационной структуры, способствующей повышению качества оказываемых услуг высшее руководство фирмы должно идти по пяти направлениям:

1. Специализация работ;
2. Департаментизация;
3. Определение полномочий;
4. Размер контрольных функций;
5. Методы координации.

Далее с помощью специализации решается вопрос распределения задач компании между ее работниками. При отсутствии или слабой специализации работники несут ответственность за все или почти все вопросы.

При совершенствовании организационной структуры специалисты отталкиваются от целевых функций и функциональных элементов организации.

В гостинице «Зеленая» к целевым функциям относятся:

1. Прием и размещение гостей;
2. Производство питания;
3. Продажу номеров;
4. Маркетинг;
5. Организацию деловых встреч и конференций.

К функциональным относят:

1. Обеспечение безопасности;
2. Инженерное обеспечение;
3. Бухгалтерский учет;
4. Административную деятельность.

Гость при прибытии сталкивается со службой управления номерным фондом, где он регистрируется и получает номер.

Служба горничных в большинстве случаев является наиболее функционально значимым подразделением, если речь идет о получении услуг гостиничного размещения, так как это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров и т.п. внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов

Лицо, возглавляющее службу горничных, несет ответственность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях гостиницы. Старшая же горничная получает задание и распределяет его выполнение среди подчиненных, одновременно выполняя административные функции, возложенные на нее исполнительным директором.

Другим подразделением службы управления номерным фондом будет являться инженерная служба, которая несет ответственность за работу механической, электрической, отопительной, вентиляционной систем, водоснабжения и канализации и осуществляет профилактический и текущий ремонт не только номерного фонда и установленного в нем оборудования, но и всего гостиничного предприятия.

Основной функцией департамента производства питания и напитков является предложение гостям продуктов питания и напитков. Обслуживание со стороны этой службы носит комплексный характер.

Подразделения этой службы, включающие в себя рестораны, кафе, бары, подразделение по обслуживанию банкетов и конференций, а также кухню обеспечивают гостей услугами питания.

Руководитель службы общественного питания составляет меню, обеспечивает поставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при этом разумный режим экономии.

От службы приема и размещения зависит первое впечатление, которое получает гость от гостиничного комплекса. Администраторы в процессе общения с гостем должны обсудить такие вопросы, как цена за номер, сроки размещения, порядок оплаты. Обсуждаются и другие вопросы, которые позволяют судить о платежеспособности гостя. Нормальным для большинства гостиниц является просьба к гостю показать его кредитную карточку, которая является как бы гарантией его платежеспособности.

В процессе регистрации выясняется наличие или отсутствие предварительного бронирования, характер размещения, необходимого гостю. Если подтверждение на размещение получено, гость заполняет регистрационную карточку, в которой указывает адрес своего постоянного места жительства, адрес организации, оплачивающей проживание (если оплата производится третьим лицом), и вид платежа (наличные, кредитная карточка или чек).

Заполнив карточку, гость подписывает ее, тем самым заключая договор, подтверждающий вид размещения, продолжительность проживания и стоимость номера. По окончании оформления коридорный или посыльный провожают гостя до предоставленного ему номера, помогая поднести багаж. Если у гостя возникают вопросы или появляются какие-либо проблемы, то первым делом он обращается в службу приема и размещения. И когда наступает время отъезда, сотрудники этой службы проводят расчет за проживание.

Задача же руководителя данной службы — контролировать весь процесс приема и размещения гостей, профессионально разрешая конфликты, от которых может пострадать престиж гостиницы. Перед руководством гостиницы всегда стоит проблема пойти на риск двойного бронирования или остаться с недогруженным номерным фондом, поэтому роль службы бронирования нельзя недооценивать.

Отдел бронирования должен постоянно следить за конъюнктурой, собирая заявки на бронирование и фиксируя любое повышение спроса, кото-

Иной уровень ожидания предусмотрен для гостей, не имеющих брони. Если место свободно, — а в большинстве гостиниц имеются свободные номера, — процесс регистрации будет ненамного длиннее. Информация, которая была бы получена портье в результате бронирования, должна теперь быть получена непосредственно от самого клиента и проверена. Те же самые вопросы, изложенные портье по бронированию, должны быть заданы и портье по размещению. Сколько ночей? Сколько номеров? Сколько мест в номере? Подобно портье по бронированию, портье по размещению предлагает прибывающим гостям альтернативные варианты размещения, категорию номера в зависимости от продолжительности пребывания, если запрос гостя не может быть выполнен в точности.

Руководство в неавтоматизированных гостиницах все еще использует регистрационные карты как часть процесса размещения. Прибывающему гостю вручается незаполненная регистрационная карта, ручка, и его просят заполнить требуемые графы.

При внедрении автоматизированная система управления гостиницей уменьшит потребность в ручном сборе информации. Заполняются регистрационные карты с помощью информации, собранной во время бронирования. Теперь гость вместо заполнения регистрационной карты просто проверяет информацию на точность и ставит на карте свою подпись. Это очевидно повысит быстроту и качество оказываемых гостиницей услуг.

Всякий раз, когда это возможно, а это возможно чаще, чем осуществляется, портье должен попытаться продать гостю более дорогой номер. Это очень важно для доходов номерного фонда.

Лучший способ продать более дорогой номер — показать его. В гостинице гости могут пожелать увидеть номер перед подписанием договора. Это может быть выполнено с помощью встроенного в стойку экрана. Уже сейчас в гостинице ООО «Зеленая» можно использовать услуги глобальных компьютерных сетей для того, чтобы потенциальные покупатели могли

— предложить дополнительные услуги.

На контроле:

— прибыть быстро (ожидание не должно превысить 10 минут);

— проверить в номере и в ванной наличие забытых вещей;

— предложить вызвать такси.

Гаражная служба, дежурные на этажах, служба безопасности гостиницы и служба посыльных играют ключевую роль в создании образа гостиницы.

Необходимо учитывать важное значение этого департамента. Хорошо налаженное взаимодействие между его частями поможет создать первое благоприятное мнение об отеле, которое в последствие поддержат другие службы гостиницы.

Общеизвестно, что успех любого бизнеса зависит от его правильной организации. Гостиничный бизнес не является исключением из этого правила, поэтому организационная структура гостиницы в очень высокой степени влияет на абсолютное большинство показателей деятельности предприятия.

Чтобы оперативно и качественно оказывать клиентам заявленный диапазон услуг, гостиница ООО «Зеленая» должен иметь отлаженный механизм предоставления таких услуг. Кроме того, исключительно важным фактором является гармония в деятельности всех структурных подразделений гостиницы. Для успешной и качественной работы необходимо, чтобы ключевые службы контролировались персонально.

На планерке должны будут собираться директор, технический директор, главный бухгалтер вместе раз в неделю, чтобы обсудить следующие темы: гостей, служащих, общее качество управления, прогнозы на заполняемость, обучение персонала, главные статьи расхода, вопросы реконструкции, экономию энергии, новое законодательство, доходность предприятия.

рактикам клиентуры. Важно провести процесс подбора кадров в его логической последовательности, т.к. поспешное назначение на освобождающуюся должность без необходимого подбора может привести к серьезным негативным последствиям в будущем.

Первый способ заключается в продвижении лиц, уже работающих на предприятии, а второй - путем привлечения кандидатов со стороны. Необходимо определить критерии, по которым вы будете нанимать людей. Определить, каким стандартам должен отвечать обслуживающий персонал, каким - сотрудники, выполняющие функции руководителя.

Продвижение работников по служебной лестнице наглядно демонстрирует возможности профессионального роста на предприятии, положительно влияя на моральное состояние коллектива. Главным преимуществом при принятии на работу нового человека является то, что новые работники обладают более высокой квалификацией, и если администрация ставит одной из задач в кадровой политике привлечение новых идей и быстрое повышение качества работ, продвижение своих работников вряд ли сможет помочь в решении этой задачи.

Когда решение о назначении работника на должность принято, следующим этапом кадровой политики становится и адаптация нового работника. Необходимо составить и укомплектовать папку для работника, в которую должны войти: приветственное письмо, план гостиницы, правила гостиницы «Зеленая», должностная инструкция, схема организационной структуры, правила и обязанности подразделения, где он работает, правила получения выходных дней и отгулов, перечень мер на случай безопасности. Программа ориентации включает ознакомление с помещениями и организацией предприятия в целом. Элементом такого ознакомления должно быть представление нового работника всем членам его будущего коллектива. Такое ознакомление со всеми сторонами жизни гостиницы поможет новому

писаны особые задания, важная информация. Сотрудники должны быть в курсе всего, что происходит в гостинице. Каждый новый работник должен ощущать себя частью предприятия, и он должен знать основные стратегические задачи и финансовое положение хозяйства. Если в гостинице нет производственных обязательств, касающихся, например, обеспечения более качественного обслуживания, нужно подумать о том, чтобы создать их с помощью своих сотрудников. Когда работники, затратившие много сил и времени на составление производственных обязательств, начнут их выполнять, они будут чувствовать свою ответственность, так как сами принимали участие в определении тех ценностей, которые легли в основу выработанных обязательств. Практика вовлечения сотрудников во все сферы работы гостиницы делает их соучастниками общего дела и поможет поднять качество обслуживания. Руководитель собирает небольшие группы сотрудников и высказывает им свои соображения, выслушивая их замечания. Так они будут вовлечены в общий процесс работы. Те замечания и предложения гостей, должны быть реализованы. Сотрудники ежедневно встречаются с гостями и осуществляют обратную связь в отношении пожеланий или недовольства гостей.

Для того чтобы повысить эффективность в поддержании стандартов обслуживания, организация должна наладить обмен информацией в тех областях, которые на текущий момент отсутствуют или неэффективны. При этом используются так называемые "цепочки качества", анкетирование работников и многие другие методы. Часто проблема качественного обслуживания и ошибки в управлении кадрами и производством либо оказываются обезличенными и им не уделяется достаточного внимания, либо к их ликвидации приступают в спешном порядке, поскольку меры, направленные на поддержание стандартов на предприятиях используются малоэффективно. Сказать работнику, как нужно что-либо сделать, и сделать так, чтобы работник сам стремился сделать это как нужно - далеко не одно и то же.

ношение к любым культурным традициям и образу мышления, а также готовность к общению без предрассудков со всеми. Гордость любой гостиницы – это персонал, который может говорить на разных языках и производить хорошее впечатление на гостей уровнем своих знаний и гибкостью общения.

Целью обслуживающего персонала является создание открытой, дружелюбной атмосферы, поэтому, обращаясь к гостю по имени или фамилии, любой работник сможет добиться расположения гостя .

Необходимо, чтобы каждый гость мог обратиться к сотруднику гостиницы со своими проблемами и заботами, и его ожидания оправдались – это и является гарантией успеха и конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг.

Необходимо постоянно проявлять заботу о гостях, потому что гость – это самая важная персона, независимо от того, позвонил ли он, написал письмо и пришел лично. Гость – это не кто – то, кто мешает работе персонала, напротив, он – главная причина, по которой трудится весь персонал. Обслуживание гостей не должно выглядеть как одолжение. Наоборот, это гости оказывают любезность, давая возможность каждому сотруднику проявить себя и заработать. Гость – не тот человек, с которым следует спорить или которому следует доказывать, кто сильнее. Гость всегда прав! [30; 75]

Каждый сотрудник гостиницы должен понимать, что качество – это не доступная роскошь, а неусыпное внимание к потребностям гостей. Персонал любой гостиницы должен быть открыт для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания гостей.

Персонал гостиницы «Зеленая» должен быть открыт для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания гостей. Каждый член коллектива становится единым целым с теми товарами и услугами, которые предоставляет гостиница.

Язык персонала должен быть красивым как при общении с клиентом лично, так и в письмах и по телефону. Правила, которые персонал гостиницы «Зеленая» должен учитывать при обслуживании своих клиентов:

- нет лучшего рекламного агента, чем довольный гость;
- гость никогда не замечает, что вы для него сделали, но прекрасно видит, что вы не сделали для него;
- нужно много времени, чтобы завоевать доверие гостя, но очень мало, чтобы его потерять;
- нет значительных гостей, хорошее обслуживание учитывает интересы каждого;
- не гость должен приспособливаться к персоналу, а персонал гостиницы к нему;
- гость не может вам мешать, он – цель вашей работы. Не вы оказываете услугу, давая разъяснения, а он вам тем, что обратился к вам;
- ваша работа заключается в удовлетворении желаний гостя;
- не делайте различий по внешнему виду и одежде гостей;
- обслуживание гостя – дело каждого сотрудника гостиницы;
- вы не должны показывать разочарования, если гость не остановился в вашей гостинице: вы должны быть к нему вежливым в любом случае, чтобы в будущем он захотел к вам вернуться.

Существует еще масса правил, которых нужно придерживаться персоналу гостиницы, общаясь с гостем (Приложение 4), и ряд обязательных и рекомендуемых требований (Приложение 3).

Персонал создает открытую, дружелюбную атмосферу, поэтому, обращаясь к гостю по имени или фамилии, любой работник добивается расположения гостя.

Каждый гость может обратиться к сотруднику гостиницы «Зеленая» со своими проблемами и заботами, и его ожидания оправдаются – это и явля-

персонала является очень важным., поскольку личностные качества обслуживающего персонала должны быть адекватны характеристикам клиентуры. Важно провести процесс подбора кадров в его логической последовательности, т.к. поспешное назначение на освобождающуюся должность без необходимого подбора может привести к серьезным негативным последствиям в будущем. Для эффективного подбора персонала необходимо ввести штатную единицу менеджера по персоналу.

Данное мероприятие позволит увеличить доход от дополнительных услуг, так, например, прием на работу квалифицированного инструктора по фитнесу позволит увеличить посещаемость тренажерных залов и аэробики. Более квалифицированные консультанты увеличат посещаемость конференц-зала и бизнес-центра.

Следующим кадровым мероприятием будет организация адаптации сотрудников. Необходимо составить и укомплектовать папку для работника, в которую должны войти: приветственное письмо, план гостиницы, правила гостиницы «Зеленая», должностная инструкция, схема организационной структуры, правила и обязанности подразделения, где он работает, правила получения выходных дней и отгулов, перечень мер на случай безопасности. Такое ознакомление со всеми сторонами жизни гостиницы поможет новому сотруднику понять основную концепцию - каждая служба играет огромную роль в создании высокого качества, и роль каждого работника - бесценна.

Для нового работника должна быть подготовлена программа обучения. Она должна быть приближена к функциональным обязанностям работника, а также учитывать несколько больший объем знаний, т.к. следует иметь в виду возможную перспективу дальнейшего продвижения работника по службе.

В целях повышения конкурентоспособности услуг ООО «Зеленая» необходимо внедрить автоматизированную систему по бронированию номе-

Внедрение в деятельность гостиницы мероприятий по улучшению кадрового потенциала позволит увеличить заполняемость номерного фонда гостиницы и объем оказываемых дополнительных услуг.

В таблице 3.7 рассчитаны расходы на внедрение мероприятий по улучшению кадрового потенциала и экономический эффект от данных мероприятий.

Таблица 3.7

Расчет затрат на внедрение мероприятий по улучшению кадрового потенциала

Показатели	До внедрения мероприятий по улучшению конкурентоспособности услуг	После внедрения мероприятий по улучшению конкурентоспособности услуг	Изменение, (+/-)
Затраты на приобретение компьютерной техники	-	72000	72000
Приобретение лицензионных программ	-	36000	36000
Среднесписочная численность, чел.	48	52	4
Средства на оплату труда, тыс. руб.	7091	7268	177
ЕСН, тыс. руб.	1843	1889	46
Итого затрат на внедрение мероприятий по улучшению кадрового потенциала			331

Проанализировав таблицу сделаны следующие выводы. Затраты на внедрение мероприятий по улучшению кадрового потенциала ООО «Гостиница «Зеленая» включают в себя затраты на приобретения 3-х новых компьютеров, лицензионного программного обеспечения.

Среднесписочная численность увеличится на 4 человека за счет введения штатных единиц менеджера по персоналу, инструкторов по фитнесу и консультанта в бизнес-центр.

вой экономический эффект внедрения мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала составит 814 тыс. руб.

Развитие системы управления качеством возможно только в условиях развитых рыночных отношений, в условиях конкурентной среды, стимулирующих каждое предприятие сферы услуг, создать собственный имидж, занять свою нишу на рынке услуг гостеприимства, каждого работника – добиться лучших результатов работы.

В первом разделе разобраны основные теоретические и научно-методические подходы к таким определениям, как конкурентоспособность услуг и показатели конкурентных преимуществ, проанализированы общие формы и методы оценки конкурентоспособности товаров и услуг, совершенна общая характеристика методов сбора данных применительно к гостиничному хозяйству.

В процессе выполнения дипломной работы проведен комплексный анализ хозяйственной деятельности ООО «Зеленая».

Исходя из полученных результатов SWOT -анализа можно четко определить ситуационное среднерыночное состояние. ООО «Зеленая» довольно сильное конкурентоспособное гостиничное предприятие на указанный период времени, и в городе конкурентов у гостиницы нет, так как в ООО «Зеленая» очень большая и развитая инфраструктура и единственный в городе сервисный центр. Проведение SWOT -анализа показало, что ООО «Зеленая» может укрепить свои конкурентные преимущества, если будет повышать следующие позиции.

Основываясь на результатах проведенного анализа в третьем разделе дипломной работы проведен анализ конкурентоспособности гостиницы «Зеленая», и рекомендованы следующие варианты совершенствования персонала:

1. Тщательный отбор работников на ключевые позиции обслуживания;
2. Совершенствование организационной структуры.

В ходе подготовки дипломной работы в ней поставлены и решены следующие задачи:

1. Проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия и установлены его основные возможности и угрозы;
2. Выявлены основные недостатки и достоинства предоставляемых услуг;

Список использованных источников

- 1 Анискин Ю.П. Общий менеджмент: Учебник по общей теории менеджмента. – М.: РМАТ, 2007. – 283 с.
- 2 Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание. – Киев: Альтерпресс, 2004. – 374 с.
- 3 Биржаков М.Б. Введение в туризм. – СПб.: Издательство Торговый Дом «Черда», 2000. – 192с.
- 4 Божавина Р.Н. Этика менеджмента: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 192с.
- 5 Ваген Линн Ван Дер. Гостиничный бизнес. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2001. – 412 с.
- 6 Виханский О.С., Наумов П.И. Менеджмент. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 221 с.
- 7 Гостиничное и ресторанное дело, туризм. Сборник нормативных документов. Ростов-на-Дону, 2005. – 137 с.
- 8 Гостиничный и туристский бизнес. Под ред. проф. Чудновского А.Д. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд – во «ЭКМОС», 1998. – 352 с.
- 9 Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности: Учеб. Пособие – М.: Нолидж, 2006. – 312с.
- 10 Ефремова М. В. Основы технологии туристского бизнеса: Учебное пособие. – М.: «Ось – 89», 2003. – 252с.
- 11 Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368с.
- 12 Зорина Г.И., Ильина Е.Н. Основы туристской деятельности М.: Советский спорт, 2004. – 325 с.
- 13 Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 256с.

- 29 Чеботарь Ю.М. Туристический бизнес. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 123 с.
- 30 Черных Н.Б. Технология путешествий и организация обслуживания клиентов: Учебное пособие. – М.: Советский спорт, 2004. – 320с.
- 31 Чирков В.И. Межличностные отношения, внутренняя мотивация и саморегуляция//Вопросы психологии. – М.: Московский психолого – социальный институт: Флинта, 2001. – 192 с.

Приложение 2

Операционный процесс обслуживания

процесс	персонал	документы	оплата
1. Предварительный заказ мест в гостинице (бронирование)	менеджер отдела бронирования или службы приема	заявка на бронирование, гарантия оплаты	включается в счет при регистрации, сумма бронирования устанавливается администратором
2. Встреча	гаражная служба, швейцар, посыльный	-	чаевые
3. Регистрация	администратор, служба приема, портье, кассир	анкета, разрешение на поселение, счет, визитная карта	по счету: тариф на месте, налоги, специальные сборы
4. Предоставление основных и дополнительных услуг	службы приема, горничных, питания, гаражная служба, аниматоры, медицинские работники, спортивный и туристские инструкторы, служба прачечной, мастерские	-	-
5. Окончательный расчет и оформление выезда	администратор, портье, кассир	счет	по счету

Приложение 4

Методы и приемы общения с гостем

В.И. Чирков в своей работе «Межличностные отношения, внутренняя мотивация и саморегуляция//Вопросы психологии» выделяет несколько методов правильного общения персонала гостиницы с гостем:

1. Метод «Кольцо Джил Шпигель» - это метод разрешения конфликтных ситуаций в гостиничном и туристском бизнесе. Автор предлагает схему улаживания конфликта и краткое ее пояснение.

1. конечно, Вы правы и
Ваши требования справедливы.

2. выяснение сути конфликта – необходимо исключить союзы «но» и «однако», «и все-таки согласитесь»

3. аргументация - здесь необходимо четко подчеркнуть логическую сторону возникшего конфликта

4. предложение ряда возможных мер.

Если вы согласитесь с клиентом, который высказывает претензии, то это поможет создать вам атмосферу полного доверия и взаимопонимания.

2. Прием, который носит название «мудрого поведения» представляет собой пять букв:

С – сотрудничество с клиентами

П – позитивное мышление сотрудника

Р – рациональный подход к претензиям клиента

У – ум, широта кругозора, гибкость ума, глубина

Т – терпимость к недостаткам клиента

- «железная леди» - мастер интриг и ловушек, холодная, самоуверенная, авторитарная, требующая дисциплины;

- «старшая сестра» - добрая душа, любящая работать в коллективе, практикующая мягкий стиль в общении, оказывающая покровительство новичкам.