

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт социального образования  
Факультет туризма и гостиничного сервиса  
Кафедра туризма и гостеприимства

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Выпускная квалификационная работа  
по направлению подготовки 43.03.03 – Гостиничное дело*

Исполнитель:  
Езерская Людмила Сергеевна,  
студентка группы БД-52z

\_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Допущена к защите  
зав. кафедрой туризма и  
гостеприимства  
\_\_\_\_\_ А.И. Фишелева

Научный руководитель:  
Л.Д. Назарова,  
канд. пед. наук, доцент

\_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ</b> .....	6
1.1. Концепция управления персоналом в организации .....	6
1.2. Методы антикризисного управления персоналом на гостиничном предприятии .....	18
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦЕ «АНДРЕЕВКА»</b> .....	29
2.1. Общая характеристика деятельности гостиницы «андреевка».....	29
2.2. Проблемы управления персоналом гостиницы в период кризиса	37
<b>ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦЕ «АНДРЕЕВКА»</b> .....	48
3.1. Содержание программы мероприятий по антикризисному управлению персоналом гостиницы «андреевка».....	48
3.2. Экономическое обоснование предложенных мероприятий .....	60
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	63
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	66
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b> .....	69
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b> .....	70
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3</b> .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Существование любого предприятия представляет собой циклический процесс, для которого характерна закономерность наступления и разрешения кризисов, которые в состоянии существенно навредить или даже сделать невозможным функционирование предприятия. Поэтому необходимо стремиться максимально быстро и менее проблематично выйти из сложившихся неблагоприятных ситуаций.

Стремительное развитие кризиса негативно сказался на работе отдельных предприятий. Из наиболее острых проблем предприятия в период кризиса следует определить такие, как выбытие квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная квалификация персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительное морально-психологический климат, низкий уровень мотивации работников и, как следствие, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем, конфронтация администрации и персонала.

Указанные проблемы и явления существенно влияют на деятельность и функционирование компаний. Именно поэтому в условиях кризиса актуальным является переосмысление роли персонала в системе управления предприятием, потребность в разработке форм и методов антикризисного управления персоналом, их адаптированности в нынешних условиях хозяйствования.

Результаты деятельности гостиницы в период кризиса определяются в первую очередь качеством системы управления персоналом. Оптимальная система управления позволяет эффективно использовать трудовые ресурсы организации для достижения коммерческих целей. Постоянно изменяющиеся условия внешней среды требуют от торговой организации внедрения новых методов управления персоналом и совершенствования управленческих практик. Данные положения определяют актуальность выбранной темы

выпускной квалификационной работы «Антикризисное управление персоналом гостиничного комплекса».

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что управление персоналом в кризисной ситуации является важнейшей характеристикой экономической деятельности гостиничного предприятия и необходимостью в оптимизации расходов на персонал в условиях кризиса. Только хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения, как во внешней, так и во внутренней среде коллектив способен выполнять самые сложные профессиональные задачи.

Противоречие управления персоналом в период кризиса состоит в том, что с одной стороны существует много инструментов для работы с персоналом, а с другой – современная, быстро меняющаяся ситуация, требует быстрого анализа к трудовой диагностике работы персонала.

Проблема антикризисного управления персоналом гостиничного предприятия определяется недостаточной изученностью особенностей мотивации, а также аттестации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Объект исследования – управление персоналом гостиничного предприятия.

Предмет исследования – антикризисное управление персоналом.

Цель: разработать программу антикризисного управления персоналом гостиницы.

Задачи:

1. Исследовать особенности антикризисного управления персоналом.
2. Выявить методы антикризисного управления.
3. Проанализировать проблемы управления персоналом гостиницы.
4. Охарактеризовать направления деятельности персонала гостиничного предприятия.

В работе применялись такие общенаучные методы исследования, как наблюдение, описание, сравнение, анализ, и некоторые другие, а также следующие методы опроса и анкетирования.

Практическая значимость рассматриваемых вопросов состоит в том, что рекомендации и результаты исследования могут быть использованы при выработке планов, программ, касающихся совершенствования системы антикризисного управления персонала в организации гостиничного бизнеса.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. Концепция управления персоналом в организации

Персонал является важнейшим элементом функционирования любой отрасли, в том числе и гостиничной. Успешная деятельность любого предприятия на прямую зависит от грамотно подобранного, а также мотивированного персонала. Персонал гостиничного предприятия – это те люди, которые обеспечивают работу гостиницы, то есть работают с клиентами гостиницы, принимают платежи и обслуживают их, а также это еще и лицо предприятия [13, с. 55].

Одним из основополагающих факторов качества оказания гостиничных услуг является уровень подготовки кадров и наличие опыта работы в условиях рыночной экономики [7, с. 34]. Прежде чем рассмотреть частные вопросы об организации и технологиях управления персоналом гостиниц, считаем целесообразным раскрыть теоретические аспекты данного управленческого процесса. Как показывает обзор специальной литературы, управление персоналом представляет собой совокупность различных способов управленческого воздействия на организацию и условия деятельности работников, их условия деятельности, формирование навыков, обеспечивающих максимальное использование трудового потенциала работников в интересах предприятия [16].

Система управления персоналом направлена на достижение организационных, экономических, социальных и инновационных целей предприятия. Организационные цели – это цели функционирования и развития организации, связанные с результатами ее деятельности. Управление персоналом направлено на обеспечение основной деятельности трудовым ресурсом в необходимом объеме и с нужным уровнем квалификации. Экономические цели связаны с достижением показателей

доходов, прибыли, рентабельности предприятия. Здесь важным показателем системы управления персоналом является производительность труда. Мероприятия по управлению персоналом ориентированы на повышение производительности труда и рентабельности использования трудовых ресурсов. Социальные цели управления персоналом направлены на создание условий для профессиональной и трудовой реализации сотрудников, удовлетворение потребностей в трудовой активности, получении и использовании новых знаний и навыков, достижении определенного социального статуса через сферу деятельности. Инновационные цели управления персоналом связаны с разработкой и внедрением нововведений в организационную деятельность путем использования интеллектуального потенциала сотрудников [20, с. 36]. Обобщая приведенные подходы к целям управления персоналом, можно выделить две позиции: цели управления персоналом с позиции организации и с позиции самого работника [27, с. 37]. С позиции организационных целей система управления персоналом должна удовлетворять таким требованиям, как:

- финансовая оптимальность, когда затраты на персонал не превышают прибыли от деятельности организации;

- постоянное развитие, когда профессиональный и личностный уровень сотрудников позволяет организации увеличивать объемы продаж и расширять сферу деятельности;

- законность, когда все технологии управления персоналом проводятся в соответствии с действующими нормативными актами.

С точки зрения работника система управления должна быть прозрачной, законной, учитывать потребности и способности каждого сотрудника, представлять возможности для профессионального роста и развития, базироваться на справедливой и объективной системе мотивации и стимулирования труда. Таким образом, управление персоналом нацелено на оптимальное использование трудового ресурса для реализации организационной деятельности, а с точки зрения персонала – на создание

условий для проявления интеллектуальных, трудовых, профессиональных способностей сотрудников.

Процесс достижения целей управления персоналом включает решение комплекса задач, таких как:

- 1) разработка и реализация кадровой стратегии;
- 2) построение системы кадрового документооборота и учета кадров в организации;
- 3) анализ рынка труда;
- 4) определение потребности организации в персонале, планирование персонала;
- 5) подбор, отбор и найм персонала, работа по привлечению кандидатов на вакантные места;
- 6) разработка и реализация адаптационных мероприятий, стажировок, программ ввода в должность;
- 7) разработка и реализация системы профессионального обучения и развития;
- 8) определение правил внутренней ротации, перемещения персонала внутри организации;
- 9) разработка и внедрение системы мотивации: материальной и нематериальной, стимулирование роста производительности труда;
- 10) оценка эффективности мероприятий по управлению персоналом, кадровый аудит [22, с. 58].

Решение обозначенных задач управления персоналом реализуются по трем направлениям. Первое направление – управление рядовыми сотрудниками. Это могут быть как штатные, так и внештатные сотрудники, работающие на основании трудового договора, на основании договора оказания услуг. Для данной категории сотрудников большое значение имеет система мотивации, условия труда, социально-психологическая атмосфера в коллективе. Большинство рядовых сотрудников ориентировано на

стабильную и долгосрочную работу на одной позиции и не рассматривает возможности повышения и карьерного роста.

Второе направление – это управление административным персоналом или офисными сотрудниками. Для данной категории сотрудников так же важны система мотивации и условия труда, но в то же время появляется интерес к профессиональному развитию и росту. В системе управления персоналом приоритетной задачей для административного персонала является предоставление возможностей самореализации, осуществление карьерного и профессионального роста.

Третье направление – управления руководителями подразделений. Для данной категории персонала на первом месте стоят такие элементы системы управления персоналом, как профессиональное развитие, мотивация труда на основе достигнутых результатов, возможность карьерного роста. Необходимо учитывать, что руководители так же нуждаются в адаптации, в особенности тогда, когда переходят на новый управленческий уровень.

Современные методы управления персоналом активно используют опыт и практику предшествующих школ управления и дополняют их новыми технологиями, средствами и способами воздействия на персонал. Современные методы управления персоналом развиваются в трех ключевых направлениях: ресурсном, процессуальном и структурном. В рамках ресурсного подхода методы управления персоналом должны способствовать развитию и повышению качества этого ресурса. К числу таких методов относят: оценка и аттестация, профессиональное развитие, повышение эффективности внутренних коммуникаций и совершенствование системы мотивации.

В процессуальном подходе управление персоналом рассматривается как процесс, а методы управления персоналом, как составные элементы или этапы общего процесса организации совместного труда. Здесь выделяют такие методы, как регламентация бизнес-процессов подбора, адаптации, обучения, мотивации, развития персонала.

Структурный подход рассматривает управление персоналом как систему, имеющую достаточно устойчивую структуру, а методы управления – как инструменты влияния на элементы данной структуры. В рамках структурного подхода рассматривается как внутренняя, так и внешняя системы управления персоналом. Здесь выделяют такие методы, как создание позитивного бренда компании-работодателя, внутренний и внешний маркетинг персонала, методы привлечения персонала с определенными профессиональными и личностными качествами, методы выстраивания эффективных внутренних коммуникаций [3, с. 86].

В отечественной практике управления персоналом используется большое количество методов:

1) управление по целям. Данный метод предполагает проведение оценки эффективности работы сотрудников в зависимости от степени достижения поставленных целей. В соответствии с целями организации решаются и основные вопросы управления персоналом, такие, как планирование численности персонала, состав персонала, необходимость в профессиональном развитии;

2) метод контроллинга. Данный метод предполагает стандартизацию процессов управления персоналом, определение показателей эффективности работы каждого сотрудника, подразделения и организации в целом, контроль достижения установленных показателей;

3) метод управления рабочим временем. В рамках данного метода эффективность работы сотрудника определяется по тем результатам, которые он достиг в установленное время. Оптимизация рабочего времени позволяет существенно снизить затраты на персонал, повысить производительность труда, внедрять новые средства мотивации;

4) методы формирования эффективной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе. Данный метод предполагает оказание поддержки новым сотрудникам, способствует укреплению межличностных и

профессиональных взаимодействий, снижает эмоциональную напряженность в коллективе;

5) метод профессионального развития сотрудников. Предполагает оценку текущего уровня профессионализма и компетенций сотрудников и разработку индивидуальных и групповых программ повышения профессионального уровня. Данный метод позволяет поддерживать заинтересованность персонала в продуктивной и качественной работе, а также способствует повышению конкурентоспособности организации;

б) методы внутреннего PR – выстраивания эффективных внутриорганизационных взаимодействий. Этот метод наиболее актуален в крупных холдинговых структурах и компаниях с разветвленной организационной структурой, большим количеством филиалов и представительств. Система управления персоналом нуждается в продвижении и разъяснении всем ее участникам. Каждый сотрудник компании должен четко понимать цели и задачи своей деятельности, свой вклад в достижение общих результатов компании. Привлечение сотрудников компании к открытому обсуждению, направленному на поиск и устранение проблем в системе управления персоналом, способствует повышению эффективности управления [24, с. 35].

Обновление методов управления персоналом коснулось и кадровых политик. Так, в современных организациях возрастает значение разработки и реализации стратегии управления и развития персонала. В рамках данной стратегии определяются перспективные направления кадрового менеджмента, проводится анализ рынка труда, планирование персонала в соответствии с актуальными потребностями организации [20, с. 36]. Совершенствуются процессы подбора, отбора и найма персонала. В работе по привлечению кандидатов на вакантные места используются современные технические средства, Интернет-технологии, внедряются новые приемы отбора, такие, например, как входные тестирования и стажировки [10, с. 72].

Использование современных систем автоматизированного учета позволяет решать задачи документального сопровождения кадровых перемещений, оформление кадровой документации в соответствии с существующими требованиями нормативно-правовых документов, архивирование и хранение кадровых документов. Благодаря автоматизации документооборота повышается эффективность использования административных и экономических методов управления персоналом.

В связи с тем, что деятельность современных организаций динамично развивается, возрастает потребность в быстрой адаптации сотрудников к новому месту работы. Для этого специалистами по управлению персоналом разрабатываются и реализуются программы адаптации, позволяющие максимально быстро и эффективно освоить новые должностные обязанности и функции, влиться в коллектив, выйти на заданные показатели по объему продаж. Программы адаптации способствуют снижению уровня текучести, в частности, среди молодых специалистов.

В системе мотивации и стимулирования труда, наряду с новыми методами, такими, как, оценка по ключевым показателям эффективности КРІ, возрождаются и такие приемы, которые были незаслуженно забыты в период формирования рыночных отношений. Это нормирование и тарификация оплаты труда. Современные экономические методы управления персоналом характеризуются сочетанием материальных и нематериальных приемов стимулирования, расширением вариантов премирования и поощрения (бонусов, льгот, компенсаций и т.д.) [28, с. 213].

Современные социально-психологические методы ставят ставку на социальное развитие поддержание оптимального и эффективного климата в трудовом коллективе, выявление и использование трудовых, интеллектуальных, лидерских качеств сотрудников, планирование и реализация программы карьерного роста; дополнительные меры социальной поддержки и защиты. Кроме того, повышается роль системы профессионального обучения, развития и оценки персонала, создания

условий для формирования и выработки практически значимых навыков, планирования профессиональной карьеры.

Использование методов управления персоналом в отдельных сферах коммерческой деятельности имеет свою специфику. Так, современные методы управления персоналом в торговых организациях характеризуются:

- высокой степенью клиентоориентированности и развития сервисных навыков в деятельности персонала;
- значительным объемом затрат на профессиональное обучение и развитие сотрудников;
- сочетанием способов материального и нематериального стимулирования;
- формированием целостной корпоративной культуры, включающей такие понятия, как стиль, ценности, нормы, философии и миссия компании, стандарты работы и обслуживания клиентов [8, с. 73].

В качестве основного отличия современных методов управления персоналом от предшествующих можно назвать использование информационных и электронных технологий, позволяющих автоматизировать процессы кадрового менеджмента и существенно повысить качество работы. К числу современных технологических решений можно отнести:

- автоматизированные программы кадрового учета, позволяющие упростить ведение рутинных операций и повысить эффективность работы по управлению персоналом;
- использования информационных технологий в процессе подбора и отбора персонала, например, проведение видеособеседования системы дистанционного электронного обучения персонала (e-learning);
- оптимизация затрат на управление персоналом удаленных подразделений и филиалов компании за счет использования таких технологий, как видеоконференции, вебинары, дистанционное электронное обучение и тестирование;

- системы автоматизированного учета результатов работы (электронные реестры, комплексные информационные системы (КИС), приложения для постановки и управления задачами и т.д.).

Эффективность методов управления персоналом определяется теми результатами, которые достигает трудовой коллектив в процессе совместной деятельности. Экономический эффект определяется отношением совокупных затрат на персонал к общему объему финансового результата работы коллектива. Показателями экономического эффекта от использования методов управления персоналом являются:

- рост производительности труда;
- увеличение объемов и качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- усиление конкурентоспособности предприятия, вследствие повышения качества и объемов выпускаемой продукции и оказываемых услуг;
- сокращение затрат на персонал вследствие оптимизации организационной структуры, уменьшения текучести кадров, повышение качества работы трудового коллектива [9, с. 135].

Таким образом, целью управления персоналом является оптимальное использование трудовых ресурсов в процессе осуществления организационной деятельности и достижение плановых коммерческих, производственных, организационных показателей. Задачи управления персоналом включают разработку и реализации кадровой стратегии, кадрового планирования, подбора, найма, учета, адаптации, мотивации профессионального развития персонала. Для управления персоналом используется комплекс административных, экономических, социально-психологических методов.

На сегодняшний день науке известно немало подходов к управлению персоналом организации. В современных условиях рыночной экономики наиболее приемлемым, по нашему мнению, является подход известного ученого в области менеджмента В.И. Кнорринга, который прослеживает

изменение представлений об управлении с течением времени. Автор выделяет концепции, развивающиеся в рамках трех подходов управления: экономического, организационного и гуманистического (рис. 1). [9].



Рис.1. Основные концепции управления персоналом

Экономический подход стимулировал появление концепции, в рамках которой доминирующее положение занимает инструментальная, а не управленческая подготовка персонала. Этому подходу дали название концепции использования трудовых ресурсов. Более подробно говоря о данной подходе, можно отметить, что организация здесь рассматривается как механизм, функционирующий по определенному алгоритму, что, в свою очередь, обеспечивает стабильность и предсказуемость деятельности организации. Безусловно, такой подход базируется на определенных принципах: обеспечение получения подчиненным приказа непосредственно от линейного руководителя; выстраивание вертикальной управленческой цепи: сверху вниз; налаживание системы контроля для эффективной коммуникации между руководством и сотрудниками; достижение максимального соответствия между полномочиями сотрудника и порученной

ему работой; формирование эффективной системы стимулирования персонала посредством справедливого вознаграждения за работу.

В рамках организационного подхода организация воспринималась как живая система, которая существует в окружающей среде. В этой связи организация рассматривалась в двух аспектах: отождествление ее с личностью и с человеческим мозгом [1, с. 56]. Отождествление организации с личностью основывалось на утверждении, что организация, как и человек, проходит такие основные стадии жизненного цикла как рождение, взросление, старение и смерть. А также был сформулирован тезис о том, что организация имеет потребности и мотивы своей деятельности, что присуще, в большинстве своем, человеку.

Сравнение организации с человеческим мозгом дало возможность взглянуть на деятельность организации по аналогии с деятельностью человеческого мозга. Это сравнение позволило совершенно иначе посмотреть на управление персоналом организации, нежели в рамках экономического подхода, когда проводилась аналогия организации с механизмом. Таким образом, проанализировав данную концепцию, можно сделать вывод, что управленцы зачастую действуют в условиях ограниченной информированности об окружающей среде, поэтому неспособны полноценно оценить результаты принятия того или иного решения.

Подводя итог, отметим, что органический подход базируется на необходимости возможности уделить внимание окружающей среде, в которой функционирует организация, с целью выявления и удовлетворения потребностей организации для ее выживания. Гуманистический подход является самым «молодым». Своего активного развития он достиг в последнее время. основополагающей идеей этого подхода является представление об организации как о культурном феномене, то есть эта концепция исходит из тезиса о том, что корпоративная культура организации обуславливает представление об этой организации. Сегодня теоретики уже не спорят о влиянии культурного контекста на управление персоналом. В

рамках гуманистического подхода корпоративная культура является важным элементом, который позволяет сотрудникам моделировать свое поведение определенным образом в конкретной ситуации. Это исходит из того, что в каждой организации существуют свои как писанные, так и не писанные правила поведения, но на практике эти правила являются не ориентиром, а лишь средством [6, с. 146].

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что гуманистический подход акцентируется на человеческой стороне организации, что и отличает этот подход от других. Гуманистическая концепция, безусловно, обладает своей позитивной ролью, которая состоит в следующем:

- взгляд на организацию под ракурсом влияния на нее организационной культуры помогает управленцам сделать свою деятельность более эффективной;

- гуманистический подход помогает понять, с помощью каких символов и образов осуществляется деятельность сотрудников. Понимание этого позволяет влиять на организационную реальность посредством элементов организационной культуры: фольклор, нормы, язык. Все это помогает руководителям осуществлять действия, направленные не просто на мотивирование или координацию сотрудников, а на формирование, осуществление и развитие определенных смыслов и символов.

- гуманистический подход также дает понимание того, что организация способна не только приспосабливаться к уже существующей окружающей среде, но и изменять ее, исходя из того, какова миссия организации. То есть разработка миссии или стратегии организации может привести к преобразованию существующей окружающей среды.

Таким образом, проанализировав одну из классификаций подходов к управлению, можно сделать вывод, что продуктивное развитие организации основывается не только на изменении технологической, но и человеческой составляющей деятельности организации: на изменении ценностей, лежащих

в основе сотрудничества людей. Кроме того, анализ этой концепции позволяет автору отметить, что каждый из подходов, существующих в рамках концепции, обладает своей позитивной ролью. Так, экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов, в рамках которой пропагандируется упорядоченность отношений между частями целой организации. Органический подход, в свою очередь, дал начало концепции управления человеческими ресурсами, обозначил новую перспективу управления персоналом и способствовал рождению нового представления об организации. И, наконец, гуманистический подход исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене, что позволяет понять, каким образом осуществляется интеграция людей в организации.

Данные концепции широко применимы в период антикризисного управления персоналом. Рассмотрим далее построение системы антикризисного управления персоналом.

## **1.2. Методы антикризисного управления персоналом на гостиничном предприятии**

В условиях кризисной ситуации кадровая политика организации вынужденно складывается и реализуется в условиях недостаточности финансовых средств, повышенной напряженности и спорности в коллективе. Но для предприятия, переживающего кризис, конфликты нежелательны. С другой стороны, плодотворный диалог - исключительный способ поиска путей выхода из кризиса данного предприятия [21]. Только персонал организации обладает единственной информацией о внутреннем взаимодействии и действительных возможностях коллектива.

В сегодняшних условиях экономики главным ресурсом любого предприятия являются люди, от которых зависит конечный результат деятельности предприятия. Процессы, которые сегодня происходят в

мировом хозяйстве, представляют ускорение новых и передовых форм и методов управления персоналом [14, с. 263]. В период глубокого расстройства, разрушения сложившейся структуры связей, отношений имеет большое значение оперативное управление персоналом и разработка антикризисных мероприятий управления персоналом. Кризисная обстановка грозит компании не только финансовыми трудностями, но и утратой своего места на рынке и лишением квалифицированных кадров, без которых победить кризис невозможно. Удержание ключевых сотрудников - одна из основных задач менеджмента на этапе кризиса, и достигнуть этой цели можно, если своевременно информировать персонал и реализовать адекватную систему мотивации [15, с. 17]. Для успешной разработки антикризисной программы управления персоналом необходимо на начальном этапе провести диагностику кризисных явлений. Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с людьми. Первейшая задача организации в кризисной ситуации - уменьшить расходы, в т.ч. на персонал.

Руководству предприятий необходимо найти недорогой и эффективный способ обеспечить бизнес профессиональной поддержкой и организовать бесперебойную работу основных подразделений. Одним из оптимальных способов является аутсорсинг, а именно: передача определенных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. Кадровый аутсорсинг в условиях кризиса является наилучшим способом экономии средств и сокращения статьи административных расходов. При этом качество услуг, услуг стоит на высоком профессиональном уровне за счет узкой целенаправленной специализации компании-провайдера [8].

Компании, которые вводят использования внешних услуг в свою работу, в результате уменьшают общие расходы. Таким образом, воспользовавшись услугами кадрового аутсорсинга, компания приобретает

экономически выгодного профессионального партнера, который на первый взгляд его внутренним специалистом, но в то же время остается самостоятельным и юридически независимым [4, с. 168]. Какие бы не существовали прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия, но без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно.

Обучение персонала в компании (независимо от экономической ситуации в стране или в мире) планируется и строится исходя из задач бизнеса. Кризис внес свои коррективы, и во многих отраслях бизнеса планирования стало возможным не более чем на 3 месяца, если не на месяц. Поэтому, на вопрос «Чему учить персонал?» могут ответить цели компании. В любом случае, полностью отказываться от корпоративного обучения нельзя, так как это может привести к следующим последствиям: снижение эффективности внутренних процессов компании, особенно при отказе от интеграционного обучения; резкий отказ от обучения может послужить причиной оттока наиболее квалифицированного персонала; риск морального устаревания знаний сотрудников, что скажется на эффективности их работы. Возможно, именно кризис заставит руководителей бизнеса задуматься о внедрении системы управления обучением.

Вариантов выхода для компаний из сложившейся ситуации может быть несколько, например:

1. Замена тренингов рабочими сессиями, на которых будут решаться именно текущие задачи бизнеса (не давать на тренингах оторванных от бизнеса кейсов, а обрабатывать конкретные текущие бизнес-задачи; таким образом, увеличится вовлеченность работников в процесс обучения, а результаты тренинга в онлайн-режиме использоваться в работе).

2. Развитие коучинг-подхода при управлении персоналом (что означает привлечение линейного менеджмента к развитию сотрудников).

3. Внедрение системы e-learning. Данный формат обучения требует меньших затрат по сравнению с традиционным форматом обучения, при его

внедрении очевидны следующие плюсы:

- Коммуникация формализованных знаний за короткий срок по всей компании;
- Быстрая адаптация новых сотрудников;
- Снижение потерь рабочего времени и затрат на обучение (обучение прямо на рабочем месте) [15, с. 18].

Прежде чем разрабатывать какие-либо антикризисные схемы для мотивации, прежде всего, необходимо определиться с вопросом: «Кто именно является стратегически значимым, то есть ключевым персоналом, в сохранении которого компания заинтересована и попытаться его удержать, прикладывая для этого максимум сил и возможностей?»

Как правило, к ключевым сотрудникам компании относят: топ и линейных руководителей, лидеры направлений, необязательно занимают руководящие должности возможно, это рядовые менеджеры; креативные работники или так называемые «генераторы идей»; носители бесценного корпоративного опыта: специфических и узкопрофессиональных знаний, навыков; положительные и лояльные компании неформальные лидеры, харизматические личности, которые выступают своеобразными и совершенно реальными агентами влияния на других сотрудников.

После того как определены ключевые сотрудники, можно приступить к разработке антикризисной мотивационной программы, которая должна состоять из двух основных блоков:

1. Деятельность, направленная на поддержание лояльности сотрудников к компании и менеджмента. Этого можно добиться путем грамотного распределения информационных потоков в компании, а именно: информирования персонала о мерах, предпринимаемых руководством по преодолению кризиса; привлечения сотрудников к реализации антикризисной программы, разработанной руководством; подчеркивания значимости всех сотрудников для компании; предоставления гарантии дальнейшей занятости и востребованности в организации.

2. Разработка и реализация специальных программ оплаты труда и стимулирования. Реализация этого блока полностью зависит от реальной экономической ситуации в организации и позиции высшего руководства. Как варианты, здесь могут быть задействованы следующие меры: сохранение для ключевых сотрудников премий и бонусов (целиком или какой-то части) даже при существующем снижении темпов и объемов продаж; дополнительные разовые выплаты, даже если продажи совсем прекратились; предоставление новых возможностей для карьерного и / или профессионального роста; краткосрочные системы мотивации.

Особенностью подхода к решению проблем в антикризисном управлении является системный подход к диагностике, предупреждению, преодолению последствий кризиса, разработка стратегии реструктуризации предприятия и применения нестандартных методов по управлению персоналом. Это обуславливает целесообразность определения основных направлений, которые должны разрабатываться в процессе антикризисного управления предприятием.

Можно предложить следующие рекомендации по обеспечению подходов в сфере антикризисного управления персоналом:

- создание гибкой организационной структуры организации, ликвидация лишних подразделений, частичное увольнение сотрудников за счет перераспределения обязанностей;
- ежегодная аттестация, аудит персонала;
- модернизация культуры управления;
- диагностика и анализ кризисных явлений в системе управления персоналом;
- разработка системы мер по поощрению работников с учетом их ориентации и влияния на конечные показатели работы организации.

Итак, при проведении антикризисной программы в области управления персоналом надлежит решить две важнейшие задачи: удержать и вовлечь в реализацию мероприятий антикризисной программы одних сотрудников;

минимизировать риски возникновения конфликтных ситуаций при увольнении других. Успешное решение указанных задач требует разработки и реализации комплекса мер, направленных на обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса; мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение).

При антикризисном управлении существует группа способов, которые применяются в целом и к каждому особому случаю. К числу таких приёмов относятся следующие:

- дать понять всем, что руководитель действительно владеет ситуацией (это главное для него при управлении персоналом в кризисной ситуации).
- отобрать команду для работы в кризисной ситуации, поделить роли, задания и права. Каждый сотрудник должен быть занят выполнением каких-либо поручений.
- уметь владеть собой, не впадать в панику, не реагировать слишком бурно, не терять голову, иначе подчиненные будут делать то же самое.
- специально замедлять шаг, чтобы персонал думал, что все находится под контролем руководителя и идет по намеченному плану.

Михайлова О.А. рассматривает задачу управления персоналом в условиях кризиса как периодически возникающий режим работы, а именно: «управление кадрами фирмы в кризисных ситуациях – это не более чем хорошее управление в напряженных условиях» [13, с. 56].

Таким образом, управление персоналом в условиях непостоянного, а временами и кризисного состояния организации представляет собой многообразную, точно спланированную и продуманную деятельность, которая опирается на систему научно - обоснованных принципов, умение и здравый смысл руководителей и менеджеров. Первостепенной целью, которая стоит перед персоналом в условиях кризиса является содействие

руководящего звена, менеджеров, специалистов и рабочих компании в совместной разработке антикризисной программы [25]. Каждая ситуация уникальна и требует своего подхода к ее преодолению. Кадровая политика при кризисном управлении должна основываться на прочном законодательном, правовом фундаменте. Для руководителей, принимающих решения, имеет большое значение знание правовой культуры. Все осуществляемые на предприятии изменения должны быть безукоризненны с правовой точки зрения. В условиях кризиса естественно меняется подход к управлению персоналом организации, возникает вопрос, как мотивировать работников в трудной ситуации. Не следует думать, что вся работа с персоналом сводится к решению вопроса о массовом сокращении штата. В кризисной ситуации ценность человеческих ресурсов, потенциал, знания и возможности только возрастает.

Самые часто встречающиеся проблемы в управлении персоналом во время кризиса следующие:

- снижение производительности труда;
- высокая текучесть кадров и как следствие рост дефицита квалифицированного работников;
- избыточная численность персонала, несоответствующая потребностям организации в новых условиях;
- отсутствие мотивации персонала;
- недостаточность финансовых ресурсов для материального стимулирования, а часто и просто для того, чтобы вовремя платить зарплату;
- отсутствие инициативы работников.

Задача руководства при нарастании кризисных тенденций выстроить программу антикризисного управления персоналом, которая позволит с одной стороны сохранить кадры предприятия, а с другой мотивировать их на эффективную работу для преодоления кризиса. Примерная логика подобной программы приведена на рисунке 2.



Рис. 2. Примерная логика программы антикризисного управления персоналом

Изучение литературы по проблеме управления персоналом в условиях кризиса позволяет сформулировать ряд принципов, которыми следует руководствоваться.

– Максимально возможная информационная открытость в отношении работников. Честная информация о протекании, причинах кризиса способствует снижению напряженности, неуверенности и повышает доверие

к руководству, предотвращая панику, которая может привести к массовым увольнениям, бегству работников.

– Важным инструментом мотивации в условиях кризиса является привлечение работников к управлению организацией.

– Даже в кризис найти действительно ценных и профессиональных сотрудников трудно. Необходимо отказаться от мысли, что «кризис мотивирует сам себя», то есть увольнения в кризис приводят к высвобождению многих высококачественных специалистов.

– Нельзя в ситуации финансовой нестабильности отводить вопросам управления персоналом последнее место. Проблема управления персоналом, мотивации обязательно включаются в антикризисный план. Например, нельзя полностью сворачивать программы обучения.

Последовательность работы по построению системы управления персоналом в условиях кризиса можно представить следующим образом:

1. Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации [28]. Оценка персонала позволяет: оценить потенциал сотрудников, оценить результативность их работы и сформировать список ценных сотрудников.

2. Разработка стратегии и механизмов материальной мотивации.

Общая стратегия материальной мотивации в условиях кризиса строится на решении следующих вопросов:

- будет ли сокращаться размер оклада;
- какие премии и поощрения останутся и какие будут введены вновь;
- как сократится социальный пакет.

Необходим тщательный мониторинг окладов и бюджета на оплату труда в целом не реже раза в квартал, еще лучше каждый месяц [25]. Отказ от премий – крайняя мера, премии должны присутствовать, так как это один из тех механизмов, который поддерживает стандарты поведения и нацеленность на работу. Специалисты подчеркивают, что обязательно надо сохранить спот-премирование (единовременное премирование за

результаты). Логично ввести для ценных сотрудников премии за выполнение работ по антикризисной программе. Для мотивации наиболее значимых сотрудников часто требуется введение дополнительных выплат за выполнение задач в рамках антикризисной программы. Социальный пакет надо перевести в вид «кафетерия»[19], когда сотрудники могут выбирать возможные социальные льготы. Кризис дает возможность оптимизации затрат на социальные льготы, сократить не востребованные сотрудниками. Возможен переход на денежную компенсацию льгот, по принципу «оптом дешевле».

Задача руководства оставит те льготы или услуги, которые позиционируются как корпоративные и имеют цель продемонстрировать заботу руководства, например, питание, организация проезда, скидки на продукцию или услуги организации, подарки к праздникам.

3. Разработка механизмов нематериальной мотивации. В условиях кризиса и недостатка финансов нематериальное стимулирование имеет особое значение, так как именно оно ориентировано на снижение напряженности, избавление от страхов, сплочение коллектива.

Руководство должно поставить цели обеспечения максимальной открытости, в маленьких компаниях еще более важным становятся личные контакты. Также необходима разработка программ признания в организации. Выбор инструментов здесь весьма широк от проведения конкурсов до личных благодарностей. Например, для управленцев стимулом может служить включение в состав партнеров, держателей акций.

4. Оценить и спланировать бюджет на мероприятия по мотивации. Эта задача решается в два этапа: определение списка необходимых расходов и списка желательных расходов. К обязательным относят расходы на фонд оплаты труда с окладами, планируемыми премированием, оставленными надбавками (как правило теми, которые гарантированы ТК РФ) и спот-премированием; налогообложение; льготы, прописанные в коллективном договоре или оставленные в соцпакете; программы признания с призовым

или подарочным фондом; расходы на информационное обеспечение (корпоративные СМИ и т.д.); расходы на профессиональное обучение[28]. Остальные расходы относят к желательным и они специфичны в каждой организации.

Важным аспектом построения системы мотивации в условиях кризиса являются сроки планирования, которые целесообразно выбирать краткосрочные (от трех до шести месяцев) и которые направлены на формирование и реализацию оперативных целей по преодолению кризиса.

В заключение главы следует отметить, что система управления персоналом представляет собой вид практической деятельности по руководству сотрудниками организации и включает в себя такие функции, как контроль над кадрами, мотивация сотрудников, достижение благоприятной среды для плодотворного сотрудничества. Следует сделать вывод, что изменение политики в области управления персоналом в условиях кризиса играет решающую роль в изменении кризисной ситуации, так как именно люди в организации ее основной ресурс и потенциал будущего развития. При этом программа по управлению персоналом в компании в ситуации кризиса серьезно пересматривается, а иногда и строится заново. Если при любых потрясениях работники уверены в своем будущем, доверяют руководству можно смело говорить о том, что организация переживет кризис и выйдет на новый путь развития.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЦЫ «АНДРЕЕВКА»

### 2.1. Общая характеристика деятельности гостиницы «Андреевка»

Компания АО Гостиница «Андреевка» находится по юридическому адресу 141551, Московская область, Андреевка пос, 3б. Гостиница является ведомственной, принадлежит АО «НПО Стеклопластик».

Основным видом деятельности является прием, размещения и проживание гостей в гостинице. Гостиница располагает богатым номерным фондом и готова удовлетворить пожелания любого клиента, гости могут забронировать как стандартные номера, так и номера повышенного комфорта.

Таблица 1

Перечень услуг, входящих в стоимость проживания	Перечень услуг, не входящих в стоимость услуг
1. Уборка номера	1. Завтрак
2. Предоставление парковки на территории гостиницы	2. Услуги прачечной, глажка белья
3. Пользование оборудованием в номере	3. Транспортные услуги: встреча в аэропорту, на железнодорожном вокзал, услуги такси
4. Побудка к назначенному времени	4. Отправка факсов
5. Предоставление аптечки и вызов врача	5. Заказ ж/д билетов
6. Корреспонденция	6. Дополнительная кровать в номер
7. Спутниковое TV	7. Регистрация иностранных граждан
8. Услуги Интернет (WI-FI)	8. Круглосуточный room-service
9. Предоставление сейфовых ячеек для хранения документов	9. Организация экскурсий
10. Вызов такси	

Организационная структура гостиницы - это функционально-технологическая система, обеспечивающая ее деятельность. Организационная структура является линейно-функциональной и представлена на рис. 3.

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведенного анализа специализированной литературы по рассматриваемой теме были сформулированы следующие основные теоретические положения:

Управление персоналом – это комплексная деятельность, включающая в себя решение всех вопросов по эффективному использованию трудового ресурса.

Система управления включает такие элементы, как: разработка кадровой политики, планирование персонала, подбор, отбор и найм, кадровый документооборот, адаптация, профессиональное обучение и развитие, мотивация, поддержание оптимального социально-психологического климата, ротация персонала.

Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом включает Трудовой Кодекс Российской Федерации, Федеральные законы, регламентирующие социальное и пенсионное страхование работников, защиту индивидуальных данных, внутренние нормативные документы, такие, как Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о кадровой политике, Положение о материальном стимулировании труда, Положение о корпоративном обучении и развитии и т.д.

Особенностью подхода к решению проблем в антикризисном управлении является системный подход к диагностике, предупреждению, преодолению последствий кризиса, разработка стратегии реструктуризации предприятия и применения нестандартных методов по управлению персоналом. Это обуславливает целесообразность определения основных направлений, которые должны разрабатываться в процессе антикризисного управления предприятием.

Функционирование системы управления персоналом в АО Гостиница «Андреевка» имеет свои проблемы и ограничения. Факторами внешней среды, усугубляющими состояние системы управления персоналом, являются кадровый дефицит на рынке труда, недостаточно количество квалифицированного персонала, удовлетворяющего требованиям к должности, необходимость привлекать персонал без опыта работы и инвестировать в профессиональное обучение сотрудников. К числу внутренних проблем системы управления персоналом относится отсутствие целостной стратегии, определяющей цели и принципы кадровой политики, большое количество рутинных операций и постоянный рост затрат на персонал.

На основании проведенного анализа были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в отеле «Андреевка».

В ходе изучения действующей системы управления персоналом «Андреевка» были выявлены следующие характеристики:

Более половины сотрудников Гостиницы (58%) относятся к возрастной группе 26-35 лет, 46% имеют высшее образование и 25% - опыт работы в организации свыше 3-х лет.

Наиболее стабилен персонал, занимающий управленческие должности и позиции специалистов (например, бухгалтер).

Наименее стабилен – персонал по работе с клиентами, так, среди менеджеров 50% имеют стаж работы в компании менее 1 года;

С целью выявления проблем в системе управления персоналом в период кризиса был проведен опрос сотрудников гостиницы, который показал, что большинство сотрудников в целом удовлетворены выполняемой работой, ее объемом, содержанием и условиями, отмечают высокую степень удовлетворенности внутренним взаимодействием с коллегами и между подразделениями. В отеле создана благоприятная и конструктивная атмосфера взаимоуважения между работниками, сотрудники положительно относятся к целесообразности и обоснованности изменений для развития

бизнеса. В тоже время персонал гостиницы недостаточно удовлетворен уровнем оплаты труда и системой обучения.

На основании проведенного анализа разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации труда сотрудников гостиницы:

- внедрение системы КРІ;
- совершенствование системы неденежной мотивации;
- повышение профессионального уровня сотрудников путем обучения на курсах по повышению квалификации.

Расчет экономических показателей позволил сделать вывод о том, что выдвинутые предложения окупятся и окажут положительное влияние на финансовые показатели гостиницы «Андреевка». Разработанные мероприятия нацелены на формирование положительной мотивации, удовлетворенности и лояльности коллектива. Работники смогут улучшить свое материальное благополучие и повысить эффективность работы.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова С.В., Котилко В.В. Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации //Логистические системы в глобальной экономике.- 2016. - № 6. С. 55-59.
2. Брашнов Д.Г. Гостиничный сервис и туризм: учебное пособие /Д.Г. Брашнов.-. М.: Альфа – М: ИНФРА – М, 2011. – 224 с.
3. Димитриева С.Д., Мерзлякова И.А. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации// Инновационная наука. - 2016. - № 6-1. С. 86-89.
4. Захаров Р.П., Чернецкова А.М. Управление персоналом в условиях кризиса на предприятии//NovaInfo.Ru. 2016. Т. 1. № 54. С. 167-172.
5. Козлова А.Т. Подходы к управлению персоналом организации в контексте ISO 9001:2015 // Вестник науки и образования. - 2016. - № 12 (24). С. 32-34.
6. Кузминчук В.С., Кобозева Е.М. Формирование системы мотивации персонала в управлении предприятием //Новая наука: Теоретический и практический взгляд. - 2016. - № 6-1 (87). С. 146-148.
7. Лимонова М.А. Экономика труда и управление персоналом // Производственный менеджмент: теория, методология, практика.- 2016.- № 6. С. 35-39.
8. Любшина Д.С. Содержание системы управления персоналом на предприятии // Проблемы современной науки и образования. - 2016. - № 17 (59). С. 72-74.
9. Макаров Д.А. Методологические особенности управления персоналом в современном российском менеджменте //Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2016. - № 45. С. 134-137.
10. Маличенко И.П. Оптимизационное управление затратами на персонал в условиях экономической нестабильности // Общество: политика, экономика, право. - 2016. - № 11. - С. 72-75.

11. Меркулова К.О. Антикризисное управление персоналом предприятия//В сборнике: Повышение производительности труда на транспорте - источник развития и конкурентоспособности национальной экономики 2016. с. 216-217.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Перевод О. Медведь. – М.: Вильямс. – 2013. - 672 с.
13. Михайлова О.А., Егоров В.А. Антикризисное управление персоналом организации//В сборнике: Научно-исследовательская и инновационная деятельность в россии. актуальные вопросы теории и практики Материалы международной научно-практической конференции. Ответственный редактор А.А. Зарайский. 2016. С. 55-57.
14. Мицкевич А. А., Грошев, Д. С. Основы сбалансированной системы мотивации / А.А. Мицкевич // Мотивация и оплата труда. – 2012. - № 4. – с. 262 – 280.
15. Новицкий В.В., Никишина А.Ю., Корсакова Т.В. Антикризисное управление персоналом в современных организациях//Аллея науки. 2017. № 7. С. 17-20.
16. Павлова, И. О. Управление персоналом: электрон. учеб. пособие. – Самара: Самар. гос. аэрокосм. ун-т им. С. П. Королева, 2013.
17. Пайтаева К.Т. Эффективность управления персоналом предприятия в условиях кризиса // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. 2016. - № 2-1 (63). - С. 113-116.
18. Папоян К.А. Общие вопросы подготовки кадров и управления персоналом //Курортно-рекреационный комплекс в системе регионального развития: инновационные подходы. - 2014. - № 1. - С. 339-342.
19. Розина Е. Документирование затрат на персонал / Е.Розина // Кадровик и кадровое делопроизводство. - №2. – 2016. – URL: <http://hr-portal.ru/forum/>
20. Селиверстова М.В., Вахмянина А.М. Особенности применения административных методов управления персоналом в современных

- социально-экономических условиях //Транспортное дело России. - 2016. - № 3. С. 28-30.
21. Семенов В. Кризис: пора меняться к лучшему// Гостиничное дело №11-12, 2015 – С.20-28
22. Симилян Н.А. Оценка персонала как инструмент управления// Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. - 2016.- № 17. С. 57-62.
23. Тимашова М.Б., Глумова В.Е. Антикризисное управление персоналом//В сборнике: Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Сукиасян Асатур Альбертович. 2017. С. 134-136.
24. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- М.: ЮНИТИ, 2014. - 460с.
25. Филина Ф.Н. Как мотивировать персонал в условиях кризиса / Материалы сайта HR maximum – 2015. – URL: <http://www.hrmaximum.ru/articles/motivation/41/>
26. Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджеров. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 360с.
27. Чуканов А. Технологии формирования и оптимизации стратегии управления персоналом //Инновационная экономика и современный менеджмент. - 2016. - № 3 (10). С. 34-38.
28. Янгирова А.А., Губачева С.Н. Основные подходы в управлении персоналом //Образование и наука в современных условиях. - 2016. - № 2-2 (7). С. 213-215.
29. Ярных В. Специфика управления персоналом в условиях кризиса экономики / Сайт Корпоративный менеджмент. – URL: [http://www.cfin.ru/management/people/crisis\\_hr.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/crisis_hr.shtml)

**ГЛОССАРИЙ**

1. Кризис – это переворот, пора переходного состояния, перелом, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы [4].
2. Антикризисное управление – методы и формы управления, которые применяются при наступлении кризисов для улучшения хозяйственно-финансовой деятельности и выхода предприятия из состояния кризиса [13].
3. Кадры – это совокупность работников различных профессионально-квалифицированных групп, занятых в гостинице (предприятии), и входящих в его состав [24].
4. Персонал организации – это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает предприятие [26].
5. Мотивация персонала – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию талантливых специалистов и удержать их [25].

## ТЕСТ

### Оценка вовлечённости и лояльности

Внимательно прочитайте каждое утверждение и отметьте степень своего согласия/несогласия с ним:

1. В нашей компании создана атмосфера взаимоуважения и открытости между сотрудниками.

совершенно не согласен       скорее не согласен       50/50       скорее согласен       полностью согласен

2. Коллеги всегда готовы оказать мне помощь и поддержку.

совершенно не согласен       скорее не согласен       50/50       скорее согласен       полностью согласен

3. Мне всегда интересно, что происходит в других подразделениях Компании.

совершенно не согласен       скорее не согласен       50/50       скорее согласен       полностью согласен

4. Я доверяю своему непосредственному руководителю.

совершенно не согласен       скорее не согласен       50/50       скорее согласен       полностью согласен

5. Мой прямой руководитель мотивирует меня выполнять мою работу лучше.

совершенно не согласен       скорее не согласен       50/50       скорее согласен       полностью согласен

6. Результаты моей работы оцениваются руководством справедливо и непредвзято.

совершенно не согласен       скорее не согласен       50/50       скорее согласен       полностью согласен

7. Объем моей работы вполне обоснован и соответствует тому, что от меня ожидают.

совершенно не согласен       скорее не согласен       50/50       скорее согласен       полностью согласен

8. Мои знания, способности и профессиональные навыки соответствуют возложенным на меня обязанностям.

совершенно не согласен       скорее не согласен       50/50       скорее согласен       полностью согласен

9. В моем подразделении карьерное продвижение в решающей степени зависит от:

от уровня квалификации и объема выполняемой работы       от личных «пробивных» качеств       исключительно от субъективного решения руководства       от рекомендации "сверху"       от "близости" к руководству Компании

10. Из проведенных Компанией изменений я считаю важными (перечислите 1-3 изменения):

11. Из проведенных Компанией изменений я не согласен со следующими (перечислите 1-3 изменения):

12. Я считаю, что нововведения, которые проводятся сейчас в Компании:

создают достаточно большое количество проблем       не вполне обдуманны и правильны       мало что меняют по сути       в целом, полезны       необходимы, и я готов тратить свое время на их внедрение

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

### **ПРОГРАММА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Цель:** разработать программу мероприятий по антикризисному управлению персоналом гостиничного предприятия.





