

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование кадровой политики (на примере АО «Арктика»)»

Студент

Н.В. Андреева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

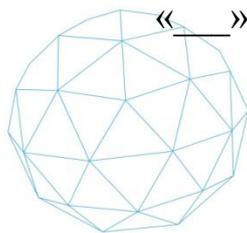
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«   » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Андреева Наталья Вадимовна

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики (на примере АО «Арктика»)»

Научный руководитель: Директор Института Финансов, Экономики и Управления, Искосков Максим Олегович

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО «Арктика» на основе проведенного анализа.

Объект исследования – предприятие АО «Арктика».

Предмет исследования – кадровая политика АО «Арктика».

Методы исследования – сравнение, исторический анализ, библиографический анализ, обобщение научной литературы.

В ходе проведенного исследования было определено, что за анализируемый период наблюдается снижение эффективности использования персонала АО «Арктика», что указывает на ухудшение деятельности гостиницы.

Анализ кадровой политики АО «Арктика» показал, что в гостинице АО «Арктика» нет конкретных инструментов и методов стимулирования труда персонала. Исходя из этого, следует вывод, что требуется доработка в данном направлении. Было определено, что отсутствие регулярной аттестации персонала является одной из проблем недостаточно эффективной системы материального стимулирования. Одним из существенных элементов кадровой политики АО «Арктика» считается повышение квалификации, что абсолютно не развито в гостинице. Даже управляющий гостиницей не ходит на курсы повышения квалификации

В соответствии с целями выпускной квалификационной работы разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики АО «Арктика», а именно:

– улучшить систему мотивации труда персонала (более широко использовать методы материального и нематериального стимулирования и мотивации труда);

– усовершенствовать организационную культуру предприятия;

– проектирование системы обучения персонала на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 35 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 0.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы кадровой политика предприятия .....	7
1.1 Понятие и сущность кадровой политики предприятия.....	7
1.2 Виды кадровой политики предприятия .....	17
2 Оценка кадровой политики АО «Арктика».....	22
2.1 Общая характеристика предприятия.....	22
2.2 Анализ кадровой политики предприятия .....	25
3 Пути совершенствования кадровой политики АО «Арктика».....	35
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия .....	35
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	47
Заключение .....	50
Список используемой литературы .....	53
Приложения .....	56

## Введение

Высококвалифицированный персонал – главный критерий успешной работы любого предприятия. Чтобы предприятие могло успешно развиваться необходимо грамотное и рациональное использование кадров предприятия, а также проведение обучения и мероприятий по мотивированию персонала.

Предназначением кадровой политики предприятия является создание дружелюбного, квалифицированного трудового коллектива, способного обеспечить достижение поставленных стратегических целей и задач предприятия.

На сегодняшний день в тех предприятиях, которые используют передовой взгляд на кадровую политику, работники являются самым ценным ресурсом на предприятии, а одной из наиважнейших целей считается работа над развитием потенциала, что ведет к непрерывному повышению эффективности функционирования предприятия. Значительная часть инвестиций и в целом корпоративная стратегия направлена на развитие персонала предприятия, это – один из приоритетных факторов конкурентного преимущества.

Главный объект кадровой политики предприятия – персонал. Уровень эффективности всей работы предприятия имеет прямую зависимость от того, насколько рационально используются трудовые ресурсы, их квалификация, правильность расстановки работников на занимаемые ими должности и управление всеми сотрудниками; все эти показатели влияют на итоговый показатель производительности труда.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что на конкурентоспособность предприятия на рынке и его успешность решающее влияние оказывает политика кадров на предприятии. Кадровые отделы большинства предприятий следят лишь за численностью работников на предприятии. В настоящее время, главной целью кадрового отдела должно являться получение наиболее квалифицированных работников. Для

достижения этой цели должны быть организованы мероприятия по обучению персонала, повышению квалификации работников. Оценка деятельности кадровой службы предприятия основана на определении того, насколько деятельность кадровой службы способствует выполнению поставленных перед ней задач и достижению целей предприятия.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО «Арктика» на основе проведенного анализа.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические основы кадровой политика предприятия;
- провести анализ кадровой политики предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия.

Объектом исследования бакалаврской работы выступает предприятие АО «Арктика».

Предмет исследования бакалаврской работы – кадровая политика АО «Арктика».

В бакалаврской работе использованы следующие методы исследования: сравнение, исторический анализ, библиографический анализ, обобщение научной литературы.

Теоретической и методологической основой бакалаврской работы явились труды отечественных и зарубежных ученых, научно-методические и практические разработки ведущих экономистов по вопросам менеджмента и управления персоналом.

Структура бакалаврской работы включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

Первая глава посвящена теоретическим основам кадровой политика предприятия. Во второй главе проведен анализ кадровой политики предприятия АО «Арктика». В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия АО «Арктика».

# 1 Теоретические основы кадровой политика предприятия

## 1.1 Понятие и сущность кадровой политики предприятия

На сегодняшний день в тех предприятиях, которые используют передовой взгляд на кадровую политику, работники являются самым ценным ресурсом на предприятии, а одной из наиважнейших целей считается работа над развитием потенциала, что ведет к непрерывному повышению эффективности функционирования предприятия. Значительная часть инвестиций и в целом корпоративная стратегия направлена на развитие персонала предприятия, это – один из приоритетных факторов конкурентного преимущества.

Именно кадровая политика, построенная на четких принципах и философии, внедренной руководством в работу персонала предприятия, считается одной из главнейших составляющих стратегии предприятия. Стратегия в целом и выстраивает приоритеты управления людьми на предприятии.

Нужно отметить, чтобы достичь поставленной цели в кадровой политике, следует разработать конкретные стратегии: подбор кадров, прием на работу, работа с персоналом, адекватное мотивирование персонала.

На данный момент определение «кадровая политика» не имеет четкого определения. Можно сказать, что оно связано с [11, с. 214]:

- управлением трудом;
- управлением ресурсами труда;
- управлением кадрами;
- общим управлением всем персоналом предприятия;
- работой с кадрами, связанной с трудовой деятельностью каждого сотрудника;
- управлением поведением сотрудника на всех этапах процесса производства.

В научной литературе есть много определений «кадровой политики». В целом кадровая политика объединяет такие элементы кадровой работы как, к примеру, способы, общие положения, формы и те рычаги предприятия, которыми реализуются направленные на стабилизацию и непрерывное развитие задач и целей всего кадрового потенциала конкретного предприятия [7, с. 108].

И в целом кадровая политика определяется, как сумма всех стратегий, которые включают в себе все формы работы с кадрами, а также проекты, планы и установки, по которым используется рабочая сила [15, с. 128].

Обычно, давая определение или пытаясь раскрыть содержание каких-либо понятий акцент на самых важных, с точки зрения авторов, аспектах, целей, видов проявлений и т.п.

Под кадровой политикой понимается управление частью населения, объединенных в категорию, на которую направленно запланированное воздействие; цели и принципы, определяющие направленность работы с персоналом [3, с. 138]. Кадровая политика считается ядром системы управления персоналом, потому что посредством кадровой политики реализуются цели и задачи управления персоналом всего предприятия. Кадровую политику формирует руководство предприятия, а реализует кадровая служба.

Широта охвата понятия «кадровая политика» относится к конкретной территории или компании и содержит комплекс мероприятий для наиболее продуктивной реализации имеющихся рабочих сил. В свою очередь понятие «кадровая политика» считается частью такого объемного понятия как «экономика труда». В свою очередь понятие «кадровая политика» включает в себя множество различных понятий, относящихся к конкретной специфике предприятия или фирмы, и направлено на цели, поставленные данным предприятием.

Кадровая политика предприятия является генеральным направлением работы с персоналом, которое отражает принципы, методы, правила и нормы работы с персоналом.

Цель кадровой политики: обеспечить оптимальный баланс между процессами по обновлению состава, сохранением общего числа работников и качественного состава персонала с учетом потребностей предприятия, требований действующего законодательства и состояния рынка труда [5, с. 136].

Вне зависимости от четкости обозначения и представления в документе, кадровая политика есть на каждом предприятии.

На формирование и развитие кадровой политики оказывают влияние внешние и внутренние факторы.

Внешними факторами являются неизменные под влиянием организации как субъекта управления обстоятельства, но которые учитываются в ходе определения потребности в трудовых ресурсах [25, с. 812].

К ним можно отнести [34, с. 69]:

- характеристики рынка труда (демографические факторы, образовательная политика, взаимодействие с профсоюзами);
- экономическое развитие;
- научный и технический прогрессы;
- государственная политика в частности законодательства, связанные с трудом, охраной труда, социальных гарантий.

Внутренними факторами являются факторы, на которые оказывает воздействие само предприятие, как субъект управления.

К ним можно отнести [26, с. 1270]:

- цели предприятия, на основании которых формируют кадровую политику;
- управленческий стиль предприятия;
- финансы предприятия;

- кадровые ресурсы предприятия;
- стиль руководства.

В структуре политики кадров заключены два главных аспекта: функциональный аспект и организационный аспект.

Элементами функционального аспекта в структуре кадровой политики являются [12, с. 156]:

- 1) определение стратегии кадров предприятия;
- 2) планирование потребности предприятия в кадрах, с учетом существующего кадрового состава;
- 3) привлечение, отбор и оценка кадров;
- 4) повышение квалификации сотрудников;
- 5) организация деятельности труда;
- 6) разработка и внедрение политики расчета заработной платы и социальных пакетов для персонала.

Организационным аспектом кадровой политики охватывается весь состав работников, все структуры и подразделения, которые несут ответственность за кадровую работу на предприятии.

Элементы структуры кадровой политики [14, с. 197]:

1. Определение стратегии кадров предприятия.

Каждым предприятием осуществляется выбор кадровой политики, которая бы отвечала определенным целям и задачам, необходимым для развития всего предприятия. Данный выбор заключается в поиске средств, с помощью которых можно решить поставленные цели и задачи. Тогда считается, что поиск стратегии кадров состоит из определения направления движений системы управления персоналом.

Анализ внутренней политики предприятия обязательно должен включать в себя поиск и анализ всех кадровых аспектов работы предприятия (производственный, организационный, финансовый). Должен быть проведен анализ всех факторов движения персонала, начиная с найма, далее обучение

и продвижение, заканчивая оценкой результатов трудовой деятельности и мотивацией.

Реализация целей политики кадров включает определенные кадровые стратегии, например, формирование состава кадров предприятия, поддержка работоспособности сотрудников, оптимизация кадрового потенциала и другое.

Успех реализации идеи организации зависит от того, насколько правильно и эффективно была проведена политика управления персоналом предприятия, главный элемент такой политики заключается в адекватном и обоснованном подборе персонала.

Существующие разновидности кадровой политики различаются взглядами на внешнюю среду, когда формируется состав кадров предприятия. На предприятиях с открытой кадровой политикой любой работник может быстро подняться по карьерной лестнице. На предприятиях, где преобладает закрытая кадровая политика, на руководящую должность может быть назначен сотрудник, имеющий большой стаж работы. В случае, когда на предприятии установлена закрытая кадровая политика, стиль руководства тоже может быть закрытый. В таком случае, на предприятие не привлекаются новые сотрудники, а переобучают уже имеющийся персонал.

Положительные мотиваторы, учитываются и опосредованные (косвенные), должны компенсировать негативные условия труда. Такими мотиваторами может выступать и стиль управления, основанный на том, чтобы максимально использовать имеющийся опыт каждого сотрудника.

2. Планирование потребности предприятия в кадрах, с учетом существующего кадрового состава.

При планировании кадрового состава обязательно должна учитываться степень удовлетворенности каждого сотрудника своим статусом на предприятии. Когда определяется место и условия работы для каждого сотрудника, учитываются многие факторы, например, психическая и физическая выносливость работника.

### 3.Привлечение, отбор и оценка кадров.

Ключевым этапом при обеспечении успешной работы предприятия является подбор персонала. Главная задача менеджера по подбору персонала – максимально оптимизировать процесс отбора сотрудников. Эффективность работы менеджера по кадрам заключается в правильно подобранном персонале.

На данный момент наиболее используемыми методиками при отборе персонала являются методики на основе конкурса. Прием на работу основан на конкурентной борьбе между кандидатами на вакантное место на предприятии. Оценка кандидатов проводится по анкетам, резюме, различным тестам, результатам собеседований.

Основные проблемы кадрового менеджмента [21, с. 119]:

- 1) расхождение в принципах отбора персонала, между декларированными и теми, что существуют;
- 2) отсутствие опыта и профессионализма у сотрудников, которые занимаются подбором кадров;
- 3) местничество и протекционизм;
- 4) недооценка того, насколько важен кадровый состав для функционирования всего предприятия.

На многих предприятиях возникают трудности с руководством, которое не может адекватно делегировать полномочия по решению конкретных кадровых задач. Это происходит вследствие низкого профессионализма самого руководства. Также проблема развития предприятия – неформальные отношения в коллективе и организационная стагнация.

Чтобы решить данные проблемы, в первую очередь, нужно оптимизировать подбор персонала и повышать уровень профессионализма менеджеров кадровой службы предприятия.

### 4.Повышение квалификации сотрудников.

Повышение квалификации является процессом, организованным предприятием, для того, чтобы поддержать и улучшить профессиональные компетенции, знания, умения персонала, проводимым на рабочем месте, созданный для того, чтобы достигать поставленных целей и задач.

Основными задачами повышения квалификации сотрудников являются [18, с. 48]:

- развитие кадрового потенциала предприятия;
- создание коллектива профессионалов, реализующих цели предприятия.

Проблемные аспекты, связанные с повышением квалификации персонала [1, с. 147]:

- текучесть кадров, как результат – затраты на повышение квалификации сотрудников не окупаются;
- отсутствуют четкие программы по повышению квалификации, как результат – отрыв персонала от производства, в связи с чем снижается эффективность работы;
- нехватка денежных средств для повышения квалификации персонала предприятия, отсутствие желания руководства тратить на внутриорганизационное повышение квалификации;
- отсутствует четкая организация повышения квалификации, не позволяющее развитие кадрового потенциала предприятия;
- отсутствуют профессионалы на предприятиях, занимающихся повышением квалификации кадров, как результат – невозможность качественного внутриорганизационного повышения квалификации.

Люди, занимающиеся обучением персонала, не всегда ознакомлены со стратегией фирмы, что приводит к тому, что повышение квалификации сотрудников предприятия не отвечает поставленным целям и задачам самого предприятия.

Следствием развития персонала служит их способность выполнения более сложных задач, что благотворно влияет на карьерный рост сотрудника.

Начало повышения квалификации должно быть положено с момента поступления на работу на предприятии, последовательно изучая систему организации работы данного предприятия. В систему повышения квалификации включены такие виды, как:

- ориентирование (адаптирование) сотрудника;
- повышение квалификации в случае повышения в должности, изменений объема выполняемой работы;
- повышение квалификации в случаях выявления недостаточно качественного выполнения обязанностей сотрудников;
- повышение квалификации сотрудников, занимающих руководящие должности для того, чтобы повысить компетенции в системе управления сотрудниками подчиненных отделов;
- переобучение сотрудников в случаях изменений стратегий, цели, задачи и технологий обслуживания предприятия.

Методы по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала предприятия [19, с. 410]:

- в организациях России требуется внедрение системы повышения квалификации, не требующей больших инвестиций;
- чтобы повысить эффективность работы всего предприятия требуется разработка программ повышения квалификации персонала для всех подразделений в отдельности;
- грамотно разработанную систему тренингов проводят в рабочее время, но для того, чтобы во время отсутствия сотрудника не терялось качественное обслуживание, следует найти заменяющего сотрудника на это время;
- следствием того, что на предприятие будет внедрена система повышения квалификации персонала, может послужить развитие кадрового потенциала, увеличение конкурентоспособности на рынке;
- если на предприятии сотрудник отдела кадров обладает достаточным количеством знаний для обучения персонала, то предприятию не придется

нанимать дополнительного специалиста, в противном случае, предприятию придется прибегнуть к помощи фирмы, которая занимается проведением повышения квалификации кадров;

- система повышения квалификации кадров должна быть ориентирована на каждые уровни персонала, на все работающие на предприятии отделы, что позволит добиться подробного изучения работниками собственных обязанностей, а также деятельности других функционирующих отделов;

- при выполнении заданий сотрудники могут следить за деятельностью всего отдела, проводить анализ работы, повышать свою компетенцию, что может помочь при дальнейшем развитии карьеры;

- в случае изменения условий внешней среды предприятия, системой будет позволено оперативное реагирование, так как осуществление повышения квалификации происходит непрерывно;

- системой подразумевается, что повышение квалификации происходит совместно для сотрудников на всех уровнях, что приводит к формированию сплоченного коллектива.

Чтобы повысить эффективность системы повышения квалификации кадров следует проводить ее следующими этапами [35, с. 411]:

- 1) следует провести анализ схемы по повышению квалификации сотрудников на предприятиях, являющимися конкурентами для данного предприятия;

- 2) следует сформулировать краткосрочные и долгосрочные цели и задачи, а также стратегию развития предприятия;

- 3) следует назначить сотрудника кадровой службы на должность, который будет нести ответственность за проведение мероприятий по повышению квалификации всех работников предприятия;

- 4) следует определить компетенции каждого работника, которые подлежат развитию;

5) следует провести тщательную оценку кадрового потенциала всего предприятия;

6) следует разработать задания, график консультаций с руководителями, расписание занятий для того, чтобы работа отделов не останавливалась во время отсутствия работников, которые проходят обучение;

7) следует разработать методический материал для работников в целях эффективного прохождения всего курса обучения;

8) следует выбрать и обустроить помещение для обучения;

9) следует приступить к проведению мероприятий по повышению квалификации работников;

10) следует обеспечить эффективную обратную связь между теми, кто проходит обучение и теми, кто проводит обучение, также с руководящими сотрудниками для возможных корректировок поставленных целей и задач системы повышения квалификации;

11) следует создать систему мотивирования работников для привлечения их к успешному прохождению тренингов;

12) следует составить план затрат, необходимых для проведения обучения персонала предприятия;

13) последним этапом служит оценка результатов проведенного повышения квалификации, принятие решений об оптимизации программ повышения квалификации персонала.

## 5. Организация деятельности труда.

Представление системы по организации трудовой деятельности происходит в виде процессов, которые направлены на то, чтобы объединить, согласовать, упорядочить деятельность всех работников предприятия.

6. Разработка и внедрение политики расчета заработной платы и социальных пакетов для персонала.

В случае если предприятие не сможет нормально обеспечить оплату труда, то и само предприятие не в состоянии будет работать. Заработная

плата является довольно сложным экономическим явлением, выполняющим такие функции как воспроизводящую, стимулирующую, оптимизационную, мотивационную, регулирующую, социальную, которое имеет влияние на все слои населения.

## 1.2 Виды кадровой политики предприятия

Два направления видов кадровой политики сгруппированы исходя из масштабов кадровых мероприятий и степени открытости.

Исходя из масштабов кадровых мероприятий и уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию на предприятии, выделяют пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровые политики.

Пассивная кадровая политика существует на предприятиях, где руководством не сформирована программа действий по отношению к персоналу, работа кадровой службы состоит в основном из того, что приходится ликвидировать негативные последствия [16, с. 520]. В таком предприятии отсутствует прогноз потребностей в кадрах, не существует диагностика кадровой ситуации. Руководством не предпринимаются попытки выявить причины и предотвратить последствия возникающих конфликтных ситуаций.

Руководством предприятия с наличием реактивной политики осуществляются мероприятия по контролированию негативных симптомов в ходе работ с персоналом, выявляются причины кризисных ситуации: отсутствует квалифицированная рабочая сила, чтобы решать стоящие задачи, отсутствует мотивация [20, с. 189].

Руководством предприятия предпринимаются меры по локализации кризиса, ориентируется на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Для кадровых служб на таких предприятиях созданы все условия для проведения диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

На предприятиях, в которых существует превентивная кадровая политика, у кадровой службы есть средства не только для диагностики персонала, но и для составления прогнозов кадровой ситуации на среднесрочный период [8, с. 229]. Программы по развитию предприятия содержат краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребностей в кадрах. Основной проблемой таких предприятия является мероприятие по разработке целевых кадровых программ.

Если руководством могут проводиться мероприятия, не только по прогнозированию, если есть наличие средств влияния на ситуацию, а у кадровой службы есть возможности для разработки антикризисных кадровых программ, для проведения постоянного мониторинга ситуации и корректирования исполнения программ в зависимости от изменений внешней и внутренней ситуаций, то можно сказать, что на предприятии преобладает активная кадровая политика.

Основания для прогнозирования и составления программ бывают рациональные (осознаваемые), нерациональные (мало поддающиеся алгоритмизации и описанию).

Исходя из этого выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональная и авантюристическая.

У руководства предприятия с рациональной кадровой политикой есть средства, которые стоит использовать при качественном диагностировании и обоснованном прогнозировании развития ситуации, а также для того, чтоб оказывать влияние на нее [23, с. 446]. Кадровые службы на таких предприятиях занимаются прогнозированием кадровых ситуаций на среднесрочный и долгосрочный периоды. Также часть плана представлена программой по работе с кадрами и предусматривает разные варианты ее исполнения.

На предприятиях, для которых характерна авантюристическая кадровая политика, не проводится качественное диагностирование, обоснованное прогнозирование развития ситуации, но руководство предприятия принимает

меры по влиянию на нее [10, с. 318]. У кадровой службы, обычно, отсутствуют средства, которые требуются при составлении прогнозов кадровой ситуации и диагностировании персонала. План по работе с персоналом в такой ситуации формируется достаточно эмоционально, мало аргументировано, но возможно верно в представлениях о целях по работе с персоналом.

Возникновение проблем при реализации такой кадровой политики возможно тогда, когда усиливается влияние таких факторов, которых не включали в рассмотрение, что резко может изменить ситуацию. К примеру, на рынке появится новый товар, способный вытеснить товар, который имеется на предприятии. Нужно будет переобучать персонал, что возможно, скорее на предприятии, на котором больше молодых сотрудников, нежели тем, где квалифицированные, специализированные сотрудники в пожилом возрасте.

В зависимости от того, насколько предприятие открыто для внешней среды в плане составления состава кадров, насколько ориентировано на собственный персонал можно выделить два типа кадровой политики: открытая и закрытая.

Для открытой кадровой политики характерна прозрачность для потенциального сотрудника, то есть человек может прийти на самую низкую должность и начать работать, также можно прийти и на должность уровня руководителей [24, с. 133]. Предприятием может наниматься любой специалист, обладающий соответствующей квалификацией, и не учитывается его опыты работы на этом предприятии.

Такой кадровой политикой характеризуются предприятия, которым присуща агрессивная кадровая политика по завоеванию рынка, которые ориентированы на стремительный рост.

Закрытой кадровой политикой характеризуются предприятия, которые нанимают персонал исключительно с низших должностей. Замена

сотрудника может произойти исключительно сотрудником этого предприятия [27, с. 985].

Ключевая цель кадровой политики в целом – обеспечить полный баланс между составом персонала и численностью сотрудников предприятия.

Функции кадровой политики [13, с. 346]:

1) организационная. Заключается в регулировании процесса постановки целей и соблюдении очередности выполняемых действий для их достижения; разделение задач между сотрудниками или отделами.

2) побуждающая (мотивационная). Заключается в стимулировании и мотивировании действий персонала предприятия.

3) планирующая. Заключается в разработке плана действий для достижения целей предприятия.

4) контрольная. Заключается в контролировании соответствия достигнутых результатов с тем, что было запланировано.

Основными группами методов управления персоналом является административные, экономические, социально-психологические [2, с. 130].

К организационным методам относятся: формирование структур управления, создание трудовых групп, подготовка и проведение общественных мероприятий и т.д.

К административным методам относится властная мотивация, ориентированная на то, чтобы принудить персонал к определенному поведению. Началом таким методам послужило неравенство участников процесса управления на предприятии.

Далее идут экономические методы. Распространение произошло в начале 20 века. Они основываются на материальных интересах сотрудников предприятия, на их обязанности брать ответственность за результат выполненной работы и принятых решений. Достаточно стимулирующим эффектом экономические методы не являются для тех работников предприятия, которым от работы не достаточно получать лишь материальные блага. В связи с этим появляются социально-психологические методы,

основанием для которых послужили взаимоотношения сотрудников внутри всего коллектива предприятия. Социально-психологическими методами являются: психологическая мотивация, творческая атмосфера на работе.

Исходя из вышесказанного, делаем вывод: использование одного метода управления работниками не приведет к достижению желаемого результата; чтобы максимально достичь эффективности управления кадрами следует применять комплекс, состоящий из вышерассмотренных методов.

Подводя итог, можно сказать, что в ходе процесса кадровой политики проводятся мероприятия по планированию, организации, стимулирования и контроля выполнения работы всего персонала предприятия.

## 2 Оценка кадровой политики АО «Арктика»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование предприятия – Акционерное общество «Арктика».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – АО «Арктика».

Юридический адрес предприятия: 629007, Российская Федерация, Ямало-Ненецкий автономный округ, г. Салехард, ул. Республики, д. 38.

Основным видом деятельности АО «Арктика» является деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Предприятие создано в целях получения прибыли в соответствии со ст.ст.87-94 Гражданского кодекса Российской Федерации, Федеральным Законом российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью», действующим законодательством, является коммерческой организацией хозяйственным обществом в форме общества с ограниченной ответственностью.

Основная цель деятельности АО «Арктика» заключается в получении прибыли, что обусловлено объединением материальных, трудовых, интеллектуальных и финансовых ресурсов его участников.

Гостиница АО «Арктика» является малой (т.к. количество номеров менее 150) гостиницей, представляющей к услугам 30 комфортабельных уютных номеров.

Гостиницей АО «Арктика» предлагаются к услугам для своих гостей сад, бесплатный WiFi и бесплатная парковка. Поблизости гостиницы работают кафе и рестораны, а гости также могут заказать доставку еды, напитков и продуктов в номер.

Гостиничный фонд АО «Арктика» представлен 30 комфортными номерами, среди которых:

- одноместные номера;
- двухместные номера;
- трехместные номера;
- номера «Люкс» (двухместные).

Рассмотрим более подробно характеристики номеров АО «Арктика»:

1.Одноместный номер. Данный номер оснащен односпальной кроватью, ЖК телевизором, холодильником, телефоном, шкафом для одежды, столом со стульями, зеркалом, Wi-Fi Интернетом, прикроватными тумбочками, набором полотенец. Стоимость одноместного номера – от 1680 руб./сутки.

2. Двухместный номер. Данный номер оснащен двумя отдельными кроватями или одной двухспальной большой кроватью, ЖК телевизором, холодильником, телефоном, шкафом для одежды, столом со стульями, зеркалом, Wi-Fi Интернетом, прикроватными тумбочками, набором полотенец. Стоимость данного номера – от 2560 руб./сутки.

3. Трехместный номер. Семейный трехместный номер отличается наличием балкона, двухспальной и односпальной кроватей. Стоимость данного номера – от 2880 руб./сутки.

4. Номер «Люкс» (двухместный). Номер «Люкс» состоит из двух смежных комнат, небольшой гостиной, спальни и ванной комнаты. Стоимость данного номера – от 3040 руб./сутки.

Многие годы отель создавал все самое лучшее для своих гостей. В гостинице АО «Арктика» помимо возможности снять прекрасный номер недорого, также есть услуги:

- бронирование на собственном сайте (заказать бронь);
- ресторан;
- трансфер;
- визовая поддержка и т.д.

Далее рассмотрим организационную структуру предприятия АО «Арктика» (Приложение А). Организационная структура гостиницы АО

«Арктика» – линейно-функциональная. Высший уровень гостиницы АО «Арктика» представлен генеральным директором, который принимает решения стратегического характера, занимается постановкой целей и задач гостиницы.

Далее используя данные отчетности АО «Арктика» проведем анализ основных показателей деятельности предприятия (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности АО «Арктика» за 2016-2018 годы

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Изменения	
				Абсол., тыс.руб.	Темп роста, %
Выручка от продажи гостиничных услуг, тыс. руб.	96 784	108 316	112 761	15 977	116,51
Себестоимость услуг, тыс. руб.	86 578	99 927	107 324	20 746	123,96
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	48389	56567	60710	12 321	125,46
Среднесписочная численность, чел.	77	75	77	0	100
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	52,369	62,852	65,703	13,334	125,46
Производительность труда, тыс. руб.	1256,94	1444,21	1464,43	207,49	116,51
Затраты на 1 рубль выручки, коп.	0,89	0,92	0,95	0,06	106,40

Сравнивая основные показатели деятельности АО «Арктика» за 2016-2018 годы можно сделать вывод, что гостиницы постепенно наращивает темпы и развивается. Объем реализации отельных услуг в 2018 году по сравнению с 2016 годом возрос на 15977 тыс. руб. или на 16,51%. При этом себестоимость услуг за анализируемый период увеличилась на 20746

тыс.руб. или на 23,96%. За счет этого затраты на 1 рубль выручки увеличились с 89 копеек в 2016 году до 95 копеек в 2018 году, что в относительном выражении составляет 6,40%, что указывает на неэффективное управление затратами отеля.

За анализируемый период фонд оплаты труда увеличился на 12321 тыс.руб. или на 25,46%, а среднесписочная численность работников гостиницы не изменилась и составляла 77 человек. За счет этого среднемесячная заработная плата увеличилась на 25,46%. Учитывая то, что за анализируемый период производительность труда увеличилась на 16,51%, что указывает на снижение эффективности использования персонала отеля.

Таким образом, за анализируемый период наблюдается снижение эффективности использования персонала АО «Арктика», что указывает на ухудшение деятельности гостиницы.

## 2.2 Анализ кадровой политики предприятия

Управление кадрами – это область знаний и сфера практической деятельности, которые направлены на организацию работы с сотрудниками с целью повышения их профессиональной эффективности.

Кадровая политика в сфере отбора кандидатов на вакантные места в АО «Арктика» заключается в установлении принципов приёма на работу, численности служащих, требуемых с целью высококачественного исполнения установленных функций, способов укрепления и профессионального развития персонала.

Кадровая политика АО «Арктика» включает в себя:

- поиск требуемых сотрудников;
- адаптацию нового персонала на рабочем месте;
- обучение и развитие персонала;
- оперативную оценку персонала;
- мотивацию персонала и его заработную плату;

- организацию труда;
- управление корпоративной культурой.

В гостинице АО «Арктика», в основном, требуются люди на место «Администратор гостиницы». Для работы администратором в гостинице включены следующие общие требования к кандидату:

- образование: неполное высшее или высшее;
- ориентация на клиента;
- вежливость;
- стрессоустойчивость;
- внимательность;
- ответственность;
- знание английского языка: не ниже Intermediate;
- умение работать с офисной техникой;
- опытный пользователь Персонального Компьютера;
- способность быстро обучаться;
- опыт работы на аналогичной позиции: желателен, но не обязателен.

Определив требования к будущему сотруднику, управляющий гостиницей может приступить к реализации следующего этапа - поиску кандидатов, главной целью которого будет являться формирование достаточно представительного списка грамотных претендентов с целью дальнейшего отбора.

Гостиница АО «Арктика» в своей работе использует только 2 метода подбора персонала: подбор с помощью сотрудников и интернет.

В настоящее время в России подбор с помощью персонала пользуется большим успехом, его сущность заключается в обращении к сотрудникам гостиницы АО «Арктика» с просьбой проявить поддержку и помочь неформальным поиском кандидатов из числа своих знакомых и родственников.

Внешним ресурсом поиска персонала мини-отеля является работа с такими сайтами, как: «SuperJob.ru», «HeadHunter.ru» и «Rabota.ru», куда

выкладываются вакансии о наличии свободных мест на должность. Люди, просматривающие вакансию, звонят по телефону или делают отклик в интернете. Управляющий гостиницей АО «Арктика» отбирает наиболее понравившиеся резюме кандидатов на должность, откликнувшихся на вакансию и приглашает на собеседование в гостиницу.

Важным элементом подбора считается способность руководства грамотно дать оценку возможности новых работников, а кроме этого подбирать нацеленных на успех претендентов. Данный процесс характеризуется соблюдением конкретных принципов приёма на работу, критериев оценки претендентов, общепризнанных мер поведения и перечня профессиональных навыков, требуемых для определённой должности.

Следующим этапом подбора персонала гостиницы АО «Арктика» является оценка претендентов на должность, базирующаяся на основании собеседования. Личная беседа проходит в устной форме и отвечает на ряд общих вопросов, заранее подготовленных управляющим гостиницы. Во время собеседования управляющий гостиницей АО «Арктика» концентрирует внимание на проблемах, имеющих отношение к работе, для того чтобы решить, подходит ли претендент для данной должности. Вопросы включают в себя биографию и опыт работы кандидата, его профессиональные устремления, а также его знания, навыки и круг интересов.

На основании собеседований с кандидатами происходит описание полученных результатов всех претендентов и сравнение их с критериями оценки. Из числа претендентов на вакантную должность отбираются те люди, наиболее успешно прошедшие собеседование. Главная задача отбора заключается в отсеивании людей, не обладающих минимальным комплектом характеристик, требуемых для данной должности. Безусловно, данный набор характеристик является разным для вакантных должностей гостиницы. К примеру, в случае если горничной знание иностранного языка не

обязательно, то для работника администратора гостиницы АО «Арктика» является необходимым.

Управляющий гостиницей сосредотачивает своё внимание на оценке общих характеристик претендента на должность, таких как работоспособность, характер, жизненная философия, аналитические способности, помимо этого, определяется соответствие кандидата портрету идеального сотрудника и его способность выполнять требования должностных инструкций. При положительном результате собеседования кандидат допускается до обучения и стажировки вакантной должности.

После данного этапа управляющий согласует с будущим сотрудником гостиницы описание условий предлагаемой работы, дату начала, величину заработной платы и график.

Таким образом, принятие решения, основанием которого является анализ способностей и стремление сотрудника к работе, составленный согласно итогам собеседования, завершает процесс подбора персонала. Кандидат на вакантную должность становится сотрудником гостиницы только лишь в случае, если все условия работы согласованы и подписаны.

Первым шагом к тому, чтобы труд работника был наиболее производительным – является социальная адаптация в коллективе. Процесс адаптации сотрудников гостиницы АО «Арктика» представляет собой особую процедуру ознакомления их с системой деятельности гостиницы, корпоративной культурой, правилами и должностными обязанностями. В результате адаптации каждый новый сотрудник должен изменить своё поведение в соответствии с правилами и нормами корпоративной культуры гостиницы, вливается в трудовой коллектив, эффективно и профессионально выполняя свои обязанности.

Говоря о методах адаптации можно выделить следующие, считающиеся наиболее эффективными:

-специально разработанная под нужды конкретного отеля программа адаптации;

- тренинги;
- беседа;
- наставничество.

В гостинице АО «Арктика» в большинстве случаев применяется только метод наставничество, так как новому сотруднику тяжело влиться в трудовую деятельность, и нужен более профессиональный специалист в конкретных вопросах. Такими наставниками могут быть более опытные администраторы. В гостинице АО «Арктика» первыми, кто занимается адаптацией новых сотрудников, является персонал гостиницы. Приходя на новое рабочее место, любой человек чувствует дискомфорт даже от того, что, к примеру, не знает, как обращаться к коллегам – на «ты» или на «вы» и прочее. Благодаря сотрудникам гостиницы АО «Арктика», новый работник не закрывается в себе, поскольку с ним знакомятся все, проявляют интерес, задают вопросы о прошлых местах работы или же про то, в каком университете он учится. При появлении разногласий с гостем работники гостиницы не оставляют коллегу одному разбираться с появившимися проблемными ситуациями, а, напротив, всегда способствуют более быстрому решению проблемы. Безусловно, управляющий гостиницей также занимается адаптацией персонала. Он обучает технике работы в гостинице, и следит за качеством выполнения обязанностей нового работника.

Также, одним из направлений кадровой политики АО «Арктика» является обучение. Особый подход применяется к обучению работников службы приёма и размещения гостей, называющегося должностью «Администратор». Это одна из важнейших должностей гостиницы, так как от компетенции и профессионализма этих работников зависит имидж и репутация гостиницы.

В гостинице АО «Арктика» нет определённого дня обучения нового сотрудника. Чаще всего первым днём стажировки будет являться день, когда работает наиболее опытный администратор. Обучение персонала проходит в три этапа, и занимают три дня.

Как правило, в первый день администратор или управляющий подробно рассказывают новичкам о гостинице, о ее организационной структуре, о специфике корпоративной культуры и системе ценностей сотрудников гостиницы. Этот рассказ может сопровождаться специально подготовленной экскурсией по отелю. На данном этапе новых сотрудников знакомят также и с правилами техники безопасности (в том числе с правилами противопожарной безопасности), правилами трудового распорядка, специальными правилами обслуживания клиентов, каких должен придерживаться каждый сотрудник гостиницы.

Второй день – знакомство с основными программами, которые используются в гостинице, с правилами оформления заезда, приёма телефонных звонков, ценовой политики по сезонам и по акциям с сайта, правила бронирования номеров, оформление документов подтверждения бронирования, правила оформления аннуляций бронирования; обратная связь (оперативное отправление подтверждения по электронной почте), существующие виды заявок, распределение заявок по папкам и прочее. Также идёт ознакомление с основными нормативными документами отеля, такими как: «Основные обязанности работодателя», «Обязанности работодателя, касающиеся безопасности труда», «Основные обязанности служащего», «Рабочий день», «Принципы расчёта вознаграждения служащим», «Отсутствие на работе и опоздания на работу», «Взыскания», «Внешний вид служащего», «Безопасные методы работы, противопожарная безопасность и действия сотрудников при пожаре и угрозе взрыва бомбы».

Завершающий этап процесса обучения персонала в гостинице АО «Арктика» – третий контрольный день, который включает в себя основные вопросы обучения:

- правила оформления отчёта администратора за смену и отчёта КМ-6;
- учёт материальных средств (пересчёт денег в течение смены, хранение пробитых сумм и чеков в кассовом ящике);
- правила приёма оплаты за проживание;

- работа с кассовым аппаратом, терминалом, работа в 1С;
- учёт гигиенической продукции, продуктов и напитков;
- правила пребывания в гостинице;
- закупка продуктов питания для завтраков и порционной продукции;
- поддержание чистоты в холлах гостиницы и прочее.

В этот день будущий сотрудник гостиницы АО «Арктика» показывает применение полученной информации на практике, а также происходит оценка деятельности нового сотрудника на обучении.

Прежде чем предоставлять услугу, удовлетворять потребности потребителя сферы услуг, необходимо, чтобы, прежде всего, сам сотрудник был удовлетворён условиями работы.

Поэтому ещё одним направлением кадровой политики АО «Арктика» является его мотивация. В гостинице АО «Арктика» применяются следующие способы стимулирования персонала:

а) организационное стимулирование:

- организация современного и технически оснащённого рабочего места для сотрудников;
- обеспечение служебным питанием, стоимость которого входит в служебные расходы;
- отгул управляющему отелем за качественное исполнение своих обязанностей;

б) негативное стимулирование:

- лишение премий;
- наложение штрафов;
- устный выговор;
- разговор с руководителем подразделения;

в) денежное стимулирование:

- продажа номера от стойки или по звонку – выплата комиссии в размере 10% от первых суток;
- небольшая премия за самое большое количество рабочих часов.

Среди недостатков материального стимулирования, которые вытекают из условий Коллективного договора, можно отметить следующие:

- отсутствие дифференциации методов материального стимулирования согласно группам персонала: это важно, так как разные сотрудники вносят разный вклад в конечные результаты деятельности, и критерии оценки их труда также различаются;

- отсутствие чётко установленных критериев выплаты премий согласно итогам работы за месяц и премий за производственные результаты, что делает систему премирования непрозрачной;

- выплата премий не соответствует специфике деятельности гостиницы, где отчётливо акцентируется «высокий» и «низкий» сезоны, принципиально различающихся между собой.

В целом, можно отметить, что в гостинице АО «Арктика» нет конкретных инструментов и методов стимулирования труда персонала. Исходя из этого, следует вывод, что требуется доработка в данном направлении.

Можно отметить, что отсутствие регулярной аттестации персонала является одной из проблем недостаточно эффективной системы материального стимулирования. Оценка и аттестация персонала являются очень затратной с точки зрения времени процедурой, и поэтому, принимая во внимание то, что среди служащих отеля нет специализированного структурного подразделения, выполняющего обязанности в области управления персоналом. Из-за того, что в АО «Арктика» отсутствует выстроенная система нематериального стимулирования, приводит к слабости отдельных характеристик организационной культуры, что в свою очередь оказывает негативное воздействие на степень закрепления сотрудников в коллективе и высокую текучесть кадров. Также одной из причин слабой организационной культуры является тот факт, что в АО «Арктика» отсутствует выстроенная система адаптации новых сотрудников, заключающаяся в том, что не управляющий, а администратор знакомит

нового сотрудника с работой, описывает ему основные обязанности и особенности их исполнения, даже не знакомя с коллективом. В результате этого встраивание в коллектив новых сотрудников происходит самостоятельно, что и приводит к разобщённости новых сотрудников, не удовлетворённости работой в коллективе. Это приводит к их уходу с работы и повышению текучести кадров.

Одним из существенных элементов кадровой политики АО «Арктика» считается повышение квалификации, что абсолютно не развито в гостинице. Даже управляющий гостиницей не ходит на курсы повышения квалификации и другие иные курсы и не обучается на эту должность. На основании всего вышесказанного можно сделать выводы о достоинствах и недостатках кадровой политики АО «Арктика», которые представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Достоинства и недостатки кадровой политики АО «Арктика»

Наименование	Достоинства	Недостатки
Поиск персонала	Подбор сотрудников с помощью интернет – самый быстрый источник поиска кандидатов	- подбор сотрудников с помощью персонала делает неформальным отношение коллег; - юный возраст сотрудников говорит о недолгой карьере в гостинице
Адаптация персонала	Применяется самый эффективный метод – наставничество	-отсутствие разработанного стандарта адаптации; - излишний формализм (реализация программ адаптации без учёта индивидуальных особенностей новых сотрудников); - стремление свести адаптацию к передаче некоторого объема информации новому сотруднику, не уделяя при этом внимания процессу вхождения сотрудника в новый коллектив
Обучение персонала	- компактное обучение в три дня	- недостаточно качественное обучение новых сотрудников; -отсутствие сформулированной программы обучения; -не развитая аттестация персонала

Продолжение таблицы 2.2

Наименование	Достоинства	Недостатки
Мотивация персонала	-выплата премий за каждое бронирование от стойки и по телефону; -обеспечение служебным питанием во время работы	-отсутствие дифференциации методов материального стимулирования согласно группам персонала; -отсутствие чётко установленных критериев выплаты премий согласно итогам работы за месяц, квартал и прочее; -отсутствие премий за результаты; -выплата премий не меняется в «высокий» сезон по сравнению с «низким»; -отсутствие карьерного роста
Организационная культура	-единый корпоративный стиль одежды	-отсутствие внутриорганизационных коммуникаций; -отсутствие лозунга гостиницы

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что на предприятии АО «Арктика» имеется ряд недостатков кадровой политики, которые требуют незамедлительного решения. В противном случае, по истечению времени эти проблемы приобретут весомые масштабы и будут способствовать неэффективному функционированию и развитию предприятия.

### 3 Пути совершенствования кадровой политики АО «Арктика»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия

Кадровая политика в гостинице АО «Арктика» обусловлена теми проблемами, которые были подняты в ходе анализа, представленного во второй главе. По результатам данного анализа можно разработать план мероприятий по совершенствованию кадровой политики в гостинице. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики АО «Арктика» можно разделить на несколько групп.

а) Совершенствование процедуры отбора и найма персонала. К данной процедуре относится изменение правил поиска и отбора сотрудников, а также усовершенствование методов подбора (собеседования, анкетирования).

Поиск персонала – важный элемент кадровой политики организации, от которого зависит дальнейшая деятельность гостиницы. Управляющий гостиницей АО «Арктика» предпочитает принимать на работу персонал с помощью знакомств сотрудников или старается выбирать кандидатов с красным дипломом. Но принятые на вакантное место друзья сотрудников могут быть ещё более худшим вариантом, чем незнакомые люди, а студент с красным дипломом может оказаться и вовсе плохим работником. В связи с этим, нужно как можно реже базироваться на таком подборе персонала, а всё-таки искать и отбирать претендентов с сайтов, куда гостиница размещает вакансию.

Кроме этого, в гостинице АО «Арктика» в основном работают студенты-заочники, возраст которых не превышает двадцати одного года. В связи с этим наблюдается высокая текучесть кадров. Студенты уезжают летом на отдых, два раза в год уходят на сессию, либо же просто не могут выходить на работу из-за учебного графика. Поэтому процесс найма персонала в АО «Арктика» обычно происходит в ограниченном формате. И

чаще всего, управляющий гостиницей в таких чрезвычайных ситуациях выбирает одного из первых откликнувшихся людей на должность, объявление о которой выставлено на бесплатных сайтах: «SuperJob», «Rabota.ru», «Head&Hunter».

Чтобы не было неприятных казусов в связи с этим, предлагается следующая разработка: практиковать студентов, проходящих производственную практику. Производственная практика во всех университетах и колледжах обычно начинается во время «высокого сезона» и длится четыре недели. В этот сезон на администратора гостиницы АО «Арктика» возлагается больше работы, чем в «несезон». Именно поэтому, гостинице в данный период не помешает дополнительная рабочая сила. Достаточно будет двух практикантов, которые будут работать по графику сутки через двое каждый из них. В гостинице работают 2 опытных администратора, которые в основном и будут стажировать студентов. Заменять администраторов, смены которых не совпадают с графиком стажировки студентов, будет администратор со смены под контролем управляющего гостиницей. В дальнейшем, если практикант захочет остаться, и на эту должность будет требоваться человек, то управляющий гостиницей, тщательно обдумав и оценив человека как сотрудника, предложит продолжить работу в АО «Арктика». Лучше всего брать на практику людей, которые обучаются в индустрии гостеприимства, соответственно, им будет интересно посмотреть работу гостиницы изнутри.

Чтобы принять в АО «Арктика» практикантов, достаточно будет подписать контракт с каким-нибудь колледжем или университетом, где проходит производственная практика. Данное мероприятие не содержит материальных затрат и станет достаточно эффективным для гостиницы в пик «высокого сезона».

Обобщив вышесказанное, нужно как можно реже использовать в гостинице процесс подбора персонала при помощи сотрудников и производить более тщательный и обдуманный отбор.

Следующий этап подбора персонала – это экспертная оценка, которая совершенно не развита в АО «Арктика». Оценка базируется на заполнении анкеты, результат которой должен дать представление о способности человека выполнять определённую работу. Анкета должна составляться в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду деятельности, а также включать достоверный набор задач и навыков, необходимых для выполнения рассматриваемой работы. Для гостиницы АО «Арктика» предлагаю разработать анкету на должность «Администратор» на английском языке, которая, собственно, и покажет качество владения им. Данная анкета должна включать в себя блок вопросов:

- фамилия, имя, отчество;
- дата рождения;
- адрес места проживания;
- контактный телефон;
- образование;
- знание основных программ;
- понимание обязанностей данной должности;
- опыт работы;
- личностные качества и другие.

Анкета на английском языке представлена в Приложении Д.

Все эти вопросы задаются на собеседовании, но при этом анкетирование не даст соврать о знании иностранного языка, так как просто нужно будет заполнять все пункты на нём.

#### б) Совершенствование процедуры адаптации персонала.

Процесс адаптации в гостинице АО «Арктика» включает в себя приобщение работника к культуре и политике организации, к правилам труда и другим членам коллектива. Любой новый сотрудник, оказываясь в незнакомом коллективе, испытывает большой стресс, который может плохо отразиться на его профессиональной деятельности. Для того чтобы помочь работнику преодолеть это напряжение, влиться в работу и как можно скорее

приступить к эффективному исполнению своих обязанностей, руководство гостиницы должно провести его через специальный процесс адаптации.

Выбор метода адаптации должен зависеть от степени подготовленности любого определённого сотрудника, что не применяется в настоящий момент в АО «Арктика». Так, к примеру, сотрудников, не имеющих опыта работы в гостинице, следует провести через специально разработанную программу адаптации, которые включают в себя вступительную лекцию для новых сотрудников и экскурсию по гостинице. Программа адаптации новых сотрудников АО «Арктика» представлена ниже:

День первый. Введение в должность, экскурсия по гостинице, знакомство с отделами гостиницы, правила внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной безопасности.

День второй. Основы профессионального обслуживания клиентов, специфика сферы услуг, потребности и ожидания гостей, основы коммуникаций, работа в команде, взаимодействие между сотрудниками и материальная ответственность, обучение работе с кассой, правила заполнения основной документации.

День третий. Основы общения с клиентом по телефону и при личном разговоре, препятствия общения и их преодоление, знакомство с поставщиками и компаниями-контрагентами, знакомство с программами Элпост, 1С, Travelline и другие.

День четвёртый. Глубокое обучение программ, с которыми сотрудник сталкивается во время трудовой деятельности и повторение материала.

День пятый. Применение полученных знаний на практике под контролем опытного администратора и управляющего гостиницей.

Чтобы эффективнее работать сотрудники должны своевременно получать информацию о деятельности гостиницы, обо всем происходящем в гостинице. Для этого необходимо проводить каждое утро описание дел в книге «Передача смены», где должны быть написаны особые задания, которые могут получить горничные, особые пожелания гостей и прочее.

Таким образом, служащие должны быть в курсе всего, что происходит в гостинице. В гостинице проводятся ежемесячные собрания персонала с обсуждением самых значительных событий месяца.

Для устранения проблем, связанных с процессом адаптации сотрудников, который описан во второй главе, следует разработать внутренние нормативные документы, регламентирующие процедуру адаптации новых сотрудников. Разработку «Положения об адаптации новых сотрудников гостиницы» целесообразно поручить управляющему гостиницей. Содержание данного документа должен описывать процедуры и технологии адаптации, применяемые в данной гостинице. «Положение об адаптации новых сотрудников» может включать в себя должностную инструкцию, положение о структурном подразделении, в котором сотрудник будет работать, стандарты обслуживания, корпоративные памятки и положения, телефонный справочник и другие локальные нормативные документы.

в) Совершенствование процесса обучения персоналом.

Очень важно разработать политику обучения персонала в гостинице АО «Арктика», так как отсутствие сформулированной на сегодняшний день политики обучения приводит к резкому снижению уровня мотивации сотрудников, в связи с этим обучение кажется недостаточно качественным. Сегодня обучение на должность «Администратор» происходит в 2 дня, которых катастрофически не хватает, чтобы узнать и запомнить всю необходимую информацию. На данном этапе предлагаю тщательно обучать сотрудников основным программам, с которыми наиболее часто будут сталкиваться в работе. Такими программами являются TravellLine, Элпост и 1С. Под тщательным обучением подразумевается:

- краткая информация о программе;
- обсуждение основных сфер применения;
- наглядное применение работы с программой;
- обучение нового сотруднику работе с программой;

- проверка знаний.

Тщательное обучение новых сотрудников основным программам будет проводить один из опытных администраторов. Проверка знаний будет проводиться после того, как администратору покажется достаточной степень владения программой и он попросит сделать 3 определённых задания, которые могут возникнуть во время трудовой деятельности. Если обучающийся смог точно выполнить указания – он может приступать к работе.

Процесс обучения должен быть непрерывным и стать частью работы гостиницы. Обучение должно затрагивать не только вновь пришедших работников, но и распространяться на старый персонал для повышения его квалификации. Поэтому предлагаю ввести методику «Тайный гость», предполагающую общение с сотрудниками гостиницы (лично или по телефону) «подставных клиентов», которые общаются со служащими под видом заинтересованных посетителей и дают оценку качества работы как самого персонала, так и всего заведения по заранее установленному формату оценки в соответствии с принятыми в организации корпоративными стандартами и установленными регламентами работ.

Одной из проблем в обучении персонала является отсутствие понимания возможностей карьерного роста сотрудников гостиницы АО «Арктика», что позволило бы более целеустремлённо подходить к работе. Сюда же включается проблема в отсутствие возможности повышения квалификации и получения дополнительного образования для административно-управленческого персонала гостиницы. На основании вышесказанного, предлагаю следующие мероприятия:

- прохождение бесплатных или за Donation курсов иностранного языка в разговорных клубах «Good Luck», «Tick it»;
- прохождение бесплатных курсов от «TravelLine» административно-управленческому персоналу для повышения знаний работы с программой

TravelLine, которые содержат в себе вебинары, проходящие каждый вторник по различным темам, связанные с работой программы;

– прохождение бесплатных семинаров и вебинаров по интернету, приглашения о которых приходят на почту отеля для получения знаний.

Таким образом, данные мероприятия позволят повысить квалификацию сотрудников, стремящихся к карьерному росту. При уходе управляющего с места работы, человек, посещавший различные курсы и получивший различные сертификаты об их прохождении сможет повыситься в звании, обозначив свою должность с учредителем и обговорив все моменты. Также данные мероприятия не предусматривают вложения средств, как со стороны гостиницы, так и персонала, а результатом такого обучения будет являться увеличение мотивации персонала, повышение степени его удовлетворённости, улучшение имиджа гостиницы и увеличение уровня обслуживания.

г) Совершенствование процесса мотивации персонала. В гостинице АО «Арктика» нет конкретных инструментов и методов стимулирования труда персонала. Исходя из этого, необходима доработка в данном направлении. Предлагаю внедрить мероприятия в систему управления персоналом, представленные ниже:

1) Нематериальные методы повышения мотивации. Необходимо разработать программу поощрения в гостинице АО «Арктика» под названием «Лучший сотрудник месяца». Данная программа будет заключаться в выделении одного сотрудника на основании наиболее качественной работы, по мнению управляющего гостиницей и вывешивании его фотографии с данной надписью на всеобщее обозрение. Фотографию «Лучшего сотрудника месяца» можно повесить за стойкой ресепшн. Гость, который будет заезжать в гостиницу, увидев фотографию, поймёт, что его обслуживает «Лучший сотрудник месяца». Туристу это даст дополнительную возможность уточнить у администратора волнующие его вопросы и просто спокойствие, что процесс обслуживания пройдёт без каких-либо проблем. А в подчинённых

вселил чувство гордости. С одной стороны, они почувствуют, что их усилия и старания не остались незамеченными, а с другой стороны это просто приятно. В то же время администраторы, не дотягивающие до звания, будут мотивированы на качественное выполнение своей работы.

Оценка сотрудника будет происходить по ряду критериев:

- наибольшее количество смен за месяц;
- отсутствие опозданий на работу;
- выход на смены в период «застоя» графика смен (то есть будет выходить на открытые смены, в которые никто из сотрудников по уважительным причинам не сможет работать);
- отсутствие нарушений в рабочем процессе;
- качество работы;
- наибольшее количество заездов и выездов за смену;
- наибольшая десяти процентная комиссия от бронирований и самое большое привлечение тем самым прямых гостей;
- высокое число положительных отзывов за смены;
- скорость выхода из конфликтных ситуаций.

Человека, получившего звание «Лучший сотрудник месяца» стоит поздравить в общем чате в «WhatsApp» и закрепить пост в группе Вконтакте. Подобные мелочи всегда приятны человеку, а остальные сотрудники будут стремиться стать этим «Лучшим сотрудником».

Ещё одним мероприятием может послужить введение скидки на проживание для сотрудников в гостинице АО «Арктика» с возможностью проживания членов семьи и друзей по специальной программе лояльности. Достаточно будет предоставить карту «Постоянного гостя», которая предполагает двадцати процентную скидку.

Для горничных в «низкий сезон» предлагаю ввести программу «Удобного графика», который предполагает преждевременный уход с работы после уборки всех номеров и выполнения всех своих обязанностей. На данный момент горничная, работающая в период «низкого сезона» работает

каждый день с 09:00 до 16:00. Иногда количество генеральных уборок в день слишком мало, а текущие уборки занимают порядка пятнадцати минут каждая. В таком случае горничная освобождается гораздо раньше конца рабочего времени. Именно поэтому, в «низкий сезон» данная программа будет актуальна, особенно горничной, которая имеет семью. Таким образом, освобождаясь раньше, она будет иметь возможность встречать детей из садика, проводить больше времени с домочадцами. Данным мероприятием горничная не будет думать о времени, растягивать уборку или сидеть без дела. Также, программа «Удобный график» не позволит производить генеральную уборку номера быстрее, чтобы раньше уйти с работы, так как любой администратор каждый день обязан проверять весь номерной фонд, что избавит от халатности, но станет эффективной разработкой.

## 2) Материальные методы повышения мотивации.

Так как в гостинице АО «Арктика» применяется повременнопредмиальная система оплаты труда, то одной из разумных программ будет отслеживание уровня оплаты труда каждого сотрудника и коллектива в целом, чтобы не допустить иллюзию «занижения оплаты труда» у персонала.

Выплата премий в гостинице АО «Арктика» ограничивается в выплате комиссии в размере 10% от первых суток продажи номеров при бронировании по телефону или от стойки. Предлагаю ввести ежемесячную премию «Лучшему сотруднику месяца» в размере 500 рублей. Данная программа также поможет стремиться стать этим «Лучшим сотрудником» и получить прибавку к заработной плате. Затрата в размере 500 рублей – не столь много, но приятная прибавка к заработной плате. За год данная премия составит всего:  $500 \text{ (рублей)} * 12 \text{ (месяцев)} = 6000 \text{ рублей}$ .

Также предлагается выплачивать 300 рублей тому сотруднику, имя которого прозвучало в отзывах на самом известном канале бронирования Booking.com. Обычно гости оставляют свой отзыв не про работу определённого администратора или горничную, а про отдых в целом. Но небольшой процент, где гость выделяет определённого человека, всё-таки

имеется, и не станет особо затратным выплатить премию за 1-2 отзыва в месяц. Искренний отзыв или «левый» легко проверить, так как отзывы на Booking.com могут оставить только гости, проживающие в гостинице. Каждой брони присвоен свой определённый номер, состоящий из набора цифр. При написании отзыва цифры дублируются в теме. Нажав на номер брони, на экран выведутся данные гостей, в том числе и даты проживания. Сравнив эти даты с графиком работы, можно увидеть, не «накрученный» ли отзыв. За 2 отзыва в месяц премия сотрудникам гостиницы АО «Арктика» составит 600 рублей. За год сумма получится:  $600 \text{ (рублей)} * 12 \text{ (месяцев)} = 7200 \text{ рублей}$ .

Также предлагаю увеличение заработной платы в размере 100 рублей за смену на время «высокого сезона». Не поспорить с тем фактом, что гостиничный бизнес носит сезонный характер. «Низким» сезон считается на период 1 октября – 30 апреля, «высокий» же на период 1 мая – 30 сентября, где и наблюдается значительный рост прибыли. Соответственно от персонала гостиницы в «высокий сезон» требуется большая отдача. Загрузка гостиницы на период такого сезона очень часто достигает 100%. В такие времена администраторам приходится работать в несколько раз больше, но получать такую же заработную плату, что и в «низкий сезон» как минимум несправедливо. Собственно по этой причине пик увольнений в гостинице АО «Арктика» приходится на май-июнь. В связи с этим, предлагается повысить ставку хотя бы на 100 рублей. Несмотря на то, что на сегодняшний день данная сумма считается очень маленькой, отработав 8 смен в месяц, администратор получит прибавку в размере 800 рублей. В совокупности с увеличением бронирований номеров по телефону во время «высокого сезона» это значительно повысит и комиссию от продажи номеров, что приведёт к большей заработной плате. В таблице 3.1 приведены затраты на данные мероприятия по совершенствованию мотивации администраторов.

Таблица 3.1 – Затраты по совершенствованию мотивации администраторов гостиницы АО «Арктика»

Мероприятия	Затраты на месяц (руб.)	Затраты на год (руб.)
Премия «Лучший сотрудник месяца»	500	6000
Премия за отзыв на Booking.com	600	7200
Повышение заработной платы в «высокий сезон» на 5 месяцев	3000	15000
Итого:	1100/4100	28200

Таким образом, из таблицы 3.1 следует, что затраты на предложенные мероприятия за год составят 28200 рублей.

Для горничной также стоит ввести прибавку к заработной плате во время «высокого сезона» в размере 50 рублей за смену. Так как горничная в гостинице работает каждый день без выходных, а её график зависит от количества генеральных уборок, то с прибавкой в 50 рублей сумма повышения заработной платы за месяц на данный сезон составит 1500 рублей. Соответственно, на период «высокого сезона» затраты на заработную плату станут в размере  $1500 \text{ (руб.)} * 5 \text{ (мес.)} = 7500 \text{ (руб.)}$ .

А также предлагаю ввести прибавку к заработной плате на время «низкого сезона» в размере 100 рублей за каждый день, когда нужно совершить более 75% генеральных уборок. В «не сезон» таких дней составит не более 5 дней в месяц, поэтому данная программа также не приведёт к большим материальным затратам со стороны гостиницы. Затраты на год по данным мероприятиям представлены в таблице 3.2.

По таблице 3.2 можно увидеть, что затраты на мероприятия по совершенствованию мотивации горничной в гостинице АО «Арктика» на год составят 11000 рублей.

Таблица 3.2 – Затраты на мероприятия по совершенствованию мотивации горничной в гостинице АО «Арктика»

Мероприятия	Затраты на месяц (руб.)	Затраты на год (руб.)
Повышение заработной платы в «высокий сезон» на 5 месяцев	1500	7500
Премия к заработной плате за большое количество уборок в «низкий сезон»	500	3500
Итого:	2000	11000

3) Совершенствование процесса организационной культуры. Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами предприятия и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

В гостинице АО «Арктика» не принято отмечать праздники. Предлагаю ввести такие мероприятия, как празднование Нового Года и поздравление сотрудников с днём рождения. Не обязательно устраивать громкие вечеринки, а просто собраться всем коллективом администраторов и управляющих в гостинице на чаепитие в выходной день. За год таких мероприятий должно состояться порядка 7. Как минимум, это дни рождения управляющих, Новый Год и день рождения гостиницы. Таким отношением руководство гостиницы подчеркнёт, что персонал является главным фактором процветания гостиницы.

Кроме того, нужно устраивать общие собрания в неформальной обстановке всех сотрудников гостиницы АО «Арктика» для сплочённости коллектива. Такими собраниями могут стать совместные походы в музеи, в театр на спектакли, на бесплатные праздничные шоу и просто прогулки по городу.

В гостинице АО «Арктика» также отсутствует система внутриорганизационных коммуникаций. Для построения данной системы предлагаю использовать следующие информационные каналы, которые позволят наладить вертикальные коммуникации, способные доносить информацию о деятельности гостиницы до всех сотрудников, а также горизонтальные коммуникации, связанные с налаживанием взаимодействия между сотрудниками:

- интернет – чат в Viber или V Kontakte должен быть ориентирован на административно-управленческий персонал, цель которого состоит в том, чтобы доносить до коллектива цели, задачи, вопросы, проблемы и стратегию развития гостиницы;

- также не лишней будет создание группы гостиницы АО «Арктика» в основных социальных сетях, где также будут представляться и обсуждаться новости гостиницы, происходящие события и другие темы, волнующие сотрудников (в том числе лицо на замену);

- на существующем сайте гостиницы выделить специальный внутренний раздел «Для сотрудников», в котором будут размещены фото и видео материалы, связанных с хорошим настроением на работе, с позитивным отношением к ней, с празднованиями дней рождений, повышением квалификации, где материалы будут публиковаться самими участниками гостиницы АО «Арктика», но всё-таки редактироваться администратором группы.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В связи с тем, что предложенные мероприятия носят как материальный, так и нематериальный характер, необходимо выполнить экономическое обоснование материальных разработок, эффективность внедрения всех мероприятий и моральное влияние на сотрудников.

Так как все предложенные курсы по обучению персоналом являются бесплатными или за Donation, то и денежных средств на них, соответственно, выделяться не будет.

Экономическое обоснование мероприятий можно отследить по увеличению заработных плат в «высокий сезон», выплате дополнительных премий и прочих расходов. Данная ситуация обобщена из всего вышесказанного и представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию кадровой политики гостиницы АО «Арктика»

Мероприятия	Затраты на месяц (руб.)	Затраты на год (руб.)
Премия «Лучший сотрудник месяца»	500	6000
Премия за отзыв на Booking.com	600	7200
Повышение заработной платы в «высокий сезон» администраторам	3000	15000
Повышение заработной платы в «высокий сезон» горничной	1500	7500
Премия к заработной плате за уборку более 75% номеров в «низкий сезон»	500	3500
Расходы на праздничные мероприятия	300	2100
Итого:	6400	41300

Из таблицы 3.3 можно сделать вывод, что затраты на мероприятия по совершенствованию кадровой политики гостиницы АО «Арктика» составят всего 41,3 тыс.руб. в год. Данная сумма очень мала по сравнению с выручкой за год, соответственно, не составит сложности, как с материальной, так и нематериальной стороны, внедрить данные мероприятия.

По мнению специалистов гостиницы АО «Арктика», предложенные мероприятия позволят повысить выручку гостиницы на 2%. Тогда прогнозная величина выручки гостиницы АО «Арктика» составит:

$$V_{\text{прогн.}} = 112761 * 2\% = 115016,22 \text{ тыс.руб.}$$

С учетом полученных данных, проведем анализ экономической эффективности предложенных мероприятий (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Анализ экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики гостиницы АО «Арктика»

Наименование показателя	2018г.	2019г. (прогноз)	Отклонение, +/-
Среднесписочная численность персонала, чел.	77	77	-
Выручка от реализации, тыс.руб.	112761	115016,22	2255,22
Расходы на оплату труда, тыс.руб.	60710	60749,2	39,2
Средняя заработная плата, тыс.руб./чел.	65,70	65,75	0,05
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1464,43	1493,72	29,29
Эффективность зарплаты, тыс.руб.	143,03	145,77	2,74

По данным таблицы 3.4 видно, что за счет реализации предложенных мероприятия по совершенствованию кадровой политики гостиницы АО «Арктика» производительность труда может повыситься с 1464,43 тыс.руб. до 1493,72 тыс.руб., а эффективность зарплаты может увеличиться с 143,03

тыс.руб. до 145,77 тыс.руб., что указывает на эффективность предложенных мероприятий.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой политики гостиницы АО «Арктика» можно считать экономически обоснованными и рекомендовать руководству гостиницы для внедрения с целью повышения эффективности ее деятельности.

## Заключение

По результатам проведенного исследования в выпускной квалификационной работе можно сделать следующие выводы.

Под кадровой политикой понимается управление частью населения, объединенной в категорию, на которую направленно запланированное воздействие; цели и принципы, определяющие направленность работы с персоналом. Кадровая политика считается ядром системы управления персоналом, потому что посредством кадровой политики реализуются цели и задачи управления персоналом всего предприятия.

Два направления видов кадровой политики сгруппированы исходя из масштабов кадровых мероприятий и степени открытости. Исходя из масштабов кадровых мероприятий и уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию на предприятии, выделяют пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровые политики. В зависимости от того, насколько предприятие открыто для внешней среды в плане составления состава кадров, насколько ориентировано на собственный персонал выделяют два типа кадровой политики: открытая и закрытая.

В ходе процесса кадровой политики проводятся мероприятия по планированию, организации, стимулированию и контролю выполнения работы всего персонала предприятия.

Гостиница АО «Арктика» является малой (т.к. количество номеров менее 150) гостиницей, представляющей к услугам 30 комфортабельных уютных номеров.

Было определено, что за анализируемый период наблюдается снижение эффективности использования персонала АО «Арктика», что указывает на ухудшение деятельности гостиницы.

Анализ кадровой политики АО «Арктика» показал, что в гостинице АО «Арктика» нет конкретных инструментов и методов стимулирования труда персонала. Исходя из этого, следует вывод, что требуется доработка в данном

направлении. Было определено, что отсутствие регулярной аттестации персонала является одной из проблем недостаточно эффективной системы материального стимулирования. Одним из существенных элементов кадровой политики АО «Арктика» считается повышение квалификации, что абсолютно не развито в гостинице. Даже управляющий гостиницей не ходит на курсы повышения квалификации

В соответствии с целями выпускной квалификационной работы разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики АО «Арктика», а именно:

- улучшить систему мотивации труда персонала (более широко использовать методы материального и нематериального стимулирования и мотивации труда);
- усовершенствовать организационную культуру предприятия;
- проектирование системы обучения персонала на предприятии.

Было определено, что затраты на мероприятия по совершенствованию кадровой политики гостиницы АО «Арктика» составят всего 41,3 тыс.руб. в год. Данная сумма очень мала по сравнению с выручкой за год, соответственно, не составит сложности, как с материальной, так и нематериальной стороны, внедрить данные мероприятия. По мнению специалистов гостиницы АО «Арктика», предложенные мероприятия позволят повысить выручку гостиницы на 2%. При этом за счет реализации предложенных мероприятия по совершенствованию кадровой политики гостиницы АО «Арктика» производительность труда может повысится с 1464,43 тыс.руб. до 1493,72 тыс.руб., а эффективность заработной платы может увеличится с 143,03 тыс.руб. до 145,77 тыс.руб., что указывает на эффективность предложенных мероприятий.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой политики гостиницы АО «Арктика» можно считать экономически обоснованными и рекомендовать руководству гостиницы для внедрения с целью повышения эффективности ее деятельности.

## Список используемой литературы

1. Абчук В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 239 с.
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие/А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2015. – 192 с.
3. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. – М.: Олма-Пресс, 2015. – 224 с.
4. Антонов О.Б. Современная организация: персонал и технологии. – Самиздат, 2016. – 97 с.
5. Большов А.В. Менеджмент: теория и практика. – Казань, Изд. КазГУ 2017. – 280 с.
6. Бронштейн, Марти. Управление командами для «чайников».: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. – 320 с.
7. Булганова Л.А. Теория управления: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015. – 167 с.
8. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 499 с.
9. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2016. – 863 с.
10. Киржнер Л.А., Киенко Л.П. Менеджмент организации: учебное пособие. – М.: КНТ, 2015. – 688 с.
11. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 566 с.
12. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – Москва: Юрайт, 2016. – 492 с.
13. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник: [гриф МО РФ] / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 807 с.

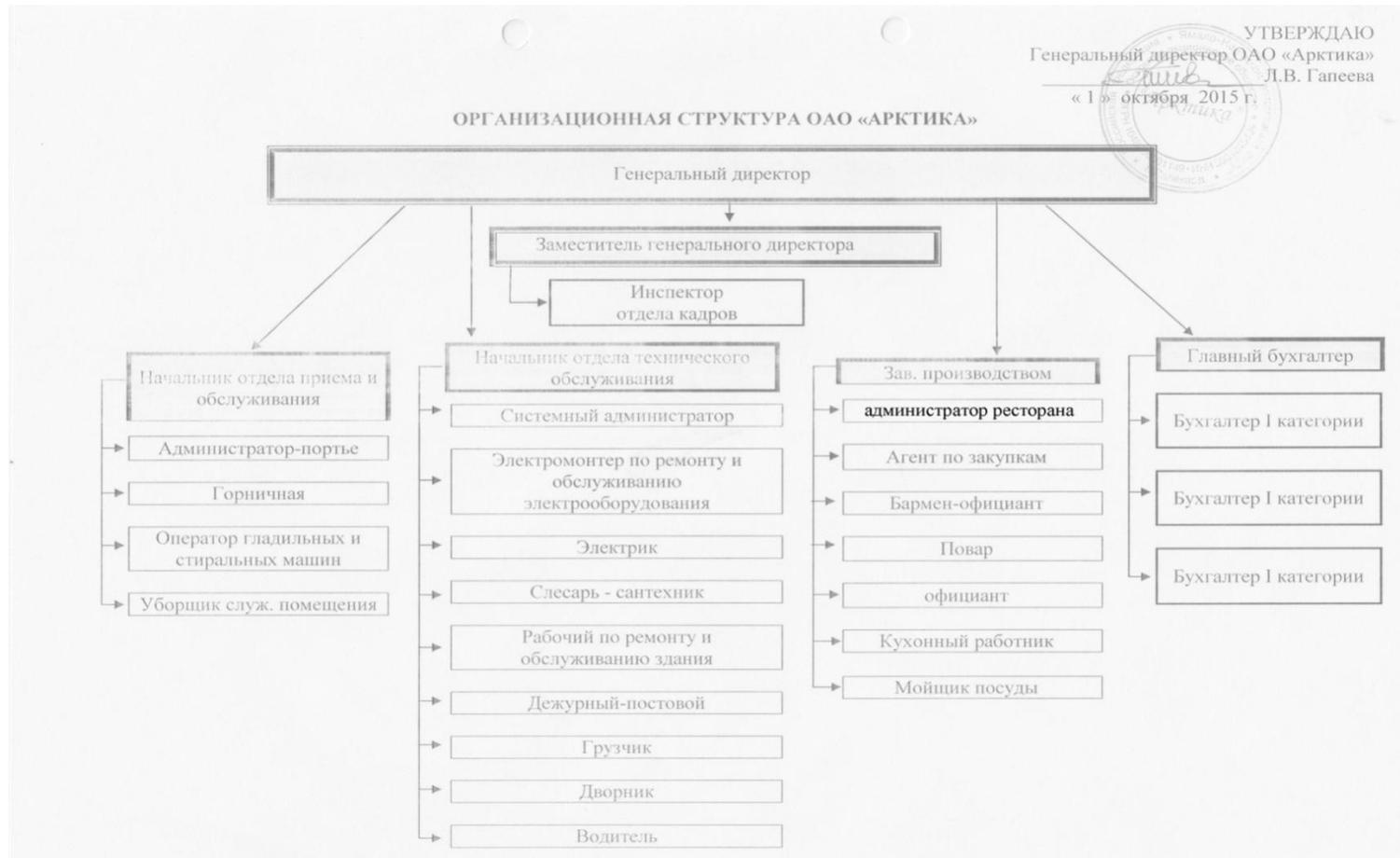
14. Плешин И.Ю. Управление персоналом /И.Ю. Плешин. – М.: Изд. Прогресс, 2017. – 485 с.
15. Цветков А.Н. Менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015. – 176 с.
16. Баярсайхан О.-Э., Серкова Н.В. Кадровая политика организации в условиях кризиса // Экономика и социум. – 2017. – № 2-1 (15). – С. 517-521.
17. Башечкина А.В. Пути формирования эффективной кадровой политики на современных предприятиях // Экономика и социум. – 2017. – № 1-2 (32). – С. 136-141.
18. Газилов А.Р. Эффективное планирование профессионального развития персонала как одно из ключевых направлений кадровой политики // Экономика и социум. – 2017. – № 11 (42). – С. 45-50.
19. Гордеева А.Г. Методы для совершенствования кадровой политики // Экономика и социум. – 2017. – № 6-1 (19). – С. 408-412.
20. Грачев Д.В. Управление кадровой политикой для обеспечения трудовыми ресурсами предприятия // Экономика и социум. – 2018. – № 3-3 (16). – С. 188-197.
21. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Критерии эффективности кадровой политики // Инновации и инвестиции. – 2015. – № 10. – С. 117-120.
22. Денисова А.В. Проблематика формирования кадровой политики на предприятиях // Экономика и социум. – 2016. – 9 (28). – С. 173-179.
23. Кокова Э.Р. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами // Экономика и социум. – 2017. – № 4 (17). – С. 444-448.
24. Коломиец О.Н., Бочарова О.Ф. Основы кадровой политики современных предприятий // Экономика и социум. – 2017. – № 11 (42). – С. 130-136.
25. Лесная Е.Ю., Купченко А.Ю. Факторы, оказывающие влияние на формирование кадровой политики предприятия // Экономика и социум. – 2017. – № 2-5 (15). – С. 810-815.

26. Ломакина О.Ю. Стратегия кадрового менеджмента в организации // Экономика и социум. – 2016. – № 2 (21). – С. 1269-1274.
27. Никушина А.Н., Сарафанов А.Д. Кадровая политика предприятия как инструмент антикризисного управления // Экономика и социум. – 2016. – № 4-2 (23). – С. 984-988.
28. Савина М.В., Шумаева Е.А. Особенности формирования кадровой политики в период антикризисного управления предприятием // Экономика и социум. – 2016. – № 2 (21). – С. 1288-1293.
29. Симукова Е.Т., Батарчук Д.С. Кадровая политика как проблема управления персоналом // Экономика и социум. – 2018. – № 4 (47). – С. 142-147.
30. Хадасевич Н.Р. Кадровая политика современных организаций: сущность, содержание и значение // Экономика и социум. – 2016. – № 6-2 (25). – С. 893-897.
31. Essentials of Management. Andrew J. DuBrin - Ninth Edition. SouthWestern, a part of Cengage Learning, 2012. - 727p. ISBN 13: 978-0-538-47823-6.
32. Human Resource Management. Robert L. Mathis, John H. Jackson. South-Western Cengage Learning, – 13th ed. 2011. – 657 p. ISBN: 053845315X.
33. Strategic human resource management a guide to action. Michael Armstrong. London and Philadelphia-3rd ed. 2006. – 196 p. ISBN 0-7494-4511-4.
34. Wickramasinghe V., Liyanage S. Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations. Project Management Journal, 2013, ol. 44, no. 3, pp. 64–77.
35. Wright P. M., Guest D., Paauwe J. Off the Mark: Response to Kaufman’s Evolution of Strategic HRM. Human Resource Management, 2015, vol. 54, no. 3, pp. 409–415.

Приложения

Приложение А

Организационная структура АО «Арктика»



Приложение Б

Бухгалтерский баланс АО «Арктика» на 31 декабря 2018 года

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	23	14	6
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	8673	6149	5368
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	8696	6163	5374
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	6154	5813	5076
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	7387	6180	4930
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	644	530	829
	Прочие оборотные активы	1260	68	54	76
	в том числе:				
	Итого по разделу II	1200	14253	12577	10911
	<b>БАЛАНС</b>	1600	22949	18740	16285
Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1500	1500	1500
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360	275	275	275
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5984	5013	4379
	Итого по разделу III	1300	7759	6788	6154
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	0	0	0
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	2500	2812	3452
	Кредиторская задолженность	1520	12690	9140	6679
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	15190	11952	10131
	<b>БАЛАНС</b>	1700	22949	18740	16285

Приложение В

Отчет о финансовых результатах АО «Арктика» за 2017 год

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017г.	За Январь - Декабрь 2016г.
	Выручка	2110	108 316	96 784
6	Себестоимость продаж	2120	99 927	86 578
	Валовая прибыль (убыток)	2100	8 389	10 206
	Коммерческие расходы	2210	1 658	1 403
6	Управленческие расходы	2220	353	241
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 378	8 562
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	703	863
	Прочие доходы	2340	1 248	1 318
	Прочие расходы	2350	1 399	1 207
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 484	7 810
	Текущий налог на прибыль	2410	1 221	1 406
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	11	24
	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 574	6 428

## Отчет о финансовых результатах АО «Арктика» за 2018 год

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018г.	За Январь - Декабрь 2017г.
	Выручка	2110	112 761	108
6	Себестоимость продаж	2120	107 324	99 927
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5 437	8 389
	Коммерческие расходы	2210	1 890	1 658
6	Управленческие расходы	2220	394	353
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 153	6 378
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	625	703
	Прочие доходы	2340	1 133	1 248
	Прочие расходы	2350	1 426	1 399
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 235	6 784
	Текущий налог на прибыль	2410	402	1 221
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	40	11
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 873	5 574

Анкета на должность «Администратор» для гостиницы АО «Арктика»

Application form:

1. Full Name:
2. Date of Birth:
3. Address of the place of residence:
4. Contact information:
5. Education :
6. Knowledge of the basic programs (tick):
  - Microsoft Office Word
  - Microsoft Office Excel
  - 1C
  - TravellLine
  - Elpost
7. Understanding of the duties of the post (specify at least 3):
8. Experience:
9. Personal qualities and other (several important for you):

Thanks for answers!