

М.С. Оборин

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
КУРОРТНО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА**

Учебное пособие

Пермь
2022

УДК 332.1
ББК 65.050
О 21

О 21 Экономика и управление предприятиями курортно - рекреационного комплекса: учебное пособие. М.С. Оборин, Министерство науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО Пермский ГАТУ. – Пермь: Издательство «ОТ и ДО», 2022. – 156 с.

В настоящем учебном пособии нашли свое место исследования ряда актуальных экономических и социальных проблем, связанных с развитием курортно-рекреационного комплекса в хозяйственной системе региона.

Рассмотрены конкретные меры, связанные с развитием услуг санаторно-курортного комплекса, их управлением и продвижением оптимальном использовании имеющегося потенциала в целях преодоления сложного социально-экономического положения. Кратко представлена история развития санаторно-курортного комплекса и его роль в индустрии туризма.

Охарактеризованы некоторые аспекты управления предприятиями гостиничной индустрии, связанные с кадровыми ресурсами, планированием, разработкой стратегии и кадровой политики.

Материалы, содержащиеся в учебном пособии, будут полезны студентам, обучающимся на экономических специальностях, а также по направлению туризм.

Рецензенты:

М.Ю. Шерешева, д-р экон. наук, профессор, зав. лабораторией институционального анализа, профессор кафедры прикладной институциональной экономики Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

С.Ю. Цехла, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента предпринимательской деятельности Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского.

ISBN 978-5-4367-0270-4

Подписано в печать 29.12.2022. Формат 60x90 1/16
Усл. печ. л. 9.75 Тираж 500 экз. Заказ № 38

Отпечатано в издательско-полиграфическом комплексе «ОТ и ДО»
614094, г. Пермь, ул. Овчинникова, 19, тел.: (342) 224-47-47
e-mail: info@otido.perm.ru

© ФГБОУ ВО Пермский ГАТУ, 2022
© М.С. Оборин, 2022

Содержание

Глава 1. Санаторно-курортный комплекс в системе лечебно-оздоровительного туризма	5
1.1. История развития курортного дела	5
1.2. Структура санаторно-курортного комплекса	12
1.3. Роль санаторно-курортного комплекса в индустрии туризма	14
1.4. Санаторно-курортная сфера России на современном этапе.....	22
Контрольные вопросы	26
Тесты	26
Глава 2. Услуги предприятий санаторно-курортного комплекса	28
2.1. Санаторно-курортная услуга как экономическая и медицинская категория	28
2.2. Системный подход к управлению услугами предприятий санаторно-курортного комплекса	32
2.3. Инфраструктура туристско-рекреационных услуг в санаторно-курортном комплексе	41
2.4. Эффективность деятельности санаторно-курортного комплекса.....	46
Контрольные вопросы	53
Тесты	54
Глава 3. Роль маркетинга в деятельности санаторно-курортного комплекса	56
3.1. Формирование и развитие санаторно-курортного комплекса на основе маркетинговой стратегии	56
3.2. Особенности продвижения санаторно-курортного продукта	62
3.3. Повышение конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса на основе маркетинговой технологии.....	68
Контрольные вопросы	75
Тесты	75
Список литературы	77
Глава 4. Кадровая политика организации	81
4.1. Этапы построения кадровой политики организации	81
4.2. Типы кадровой политики организации.....	84
Контрольные вопросы	88
Тесты	88
Глава 5. Стратегия управления персоналом.....	90
5.1. Система стратегического управления персоналом	90
5.2. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом.....	94
5.3. Реализация стратегии управления персоналом	99
Контрольные вопросы	102
Тесты	103
Глава 6. Компетентностный подход в управлении персоналом	105
6.1. Компетенции: два подхода к определению. Уровни проявления.....	105
6.2. Модель компетенций: сущность, этапы разработки, требования, предъявляемые к эффективной модели	108

6.3. Профиль должности: квалификационная карта и карта компетенций...	111
Контрольные вопросы	119
Тесты	119
Глава 7. Кадровое планирование. Привлечение персонала.....	120
7.1. Процесс планирования персонала. Цели и задачи планирования работы с персоналом.....	120
7.2. Методы определения потребности в персонале организации.....	123
7.3. Источники и методы привлечения персонала в индустрии гостеприимства	126
7.4. Деловая оценка персонала. Значение центров оценки персонала в системе оценки результатов труда.....	130
7.5. Работа с кадровым резервом.....	133
Контрольные вопросы	136
Тесты	136
Глава 8. Оплата труда и мотивация трудовой деятельности.....	138
8.1. Формы и системы оплаты труда.....	138
8.2. Сущность, задачи и процесс мотивации.....	141
8.3. Содержательные и процессуальные теории мотивации	143
8.4. Современные концепции мотивации трудовой деятельности	146
8.5. Нематериальные методы стимулирования.....	149
8.6. Лояльность персонала в индустрии гостеприимства	151
Контрольные вопросы	153
Тесты	153
Список литературы	155

РАЗДЕЛ 1 Экономика и управление предприятиями санаторно-курортного комплекса

Глава 1. Санаторно-курортный комплекс в системе лечебно-оздоровительного туризма

1.1. История развития курортного дела

В историческом аспекте курортологию и курортное дело нужно изучать вместе, поскольку первое направление рассматривает медико-биологические основы лечения природными лечебными факторами и методики курортного лечения, а второе – создает организационно-материальные условия (лечебная и бытовая инфраструктура, персонал, транспорт, рекреационные и спортивные объекты и т.д.) для формирования санаторно-курортной деятельности на определенной территории.

Многие авторы выделяют четыре периода эволюции исторического развития курортного дела: стихийно-эмпирический (от древнейших времен до Средневековья), научно-курортологический (16-18 века), коммерческий (19-20 века) и дифференцированный (с 20 века по настоящее время).

На наш взгляд подразделение мирового развития курортного дела необходимо представить более подробно, поскольку определенные условия или факторы создавали определенный импульс в развитии санаторно-курортного комплекса, как мира, так и России. Нами предлагается выделить следующие мировые периоды развития курортного дела:

1) Начальный период (Древние века) характеризуется возникновением элементов первой курортной инфраструктуры. Уже жители Древнего Египта и Греции знали о чудодейственном использовании минеральных вод, что при омываниях некоторые из них способны благотворно влиять на организм, излечивать некоторые недуги. Развитие подобных знаний связано с быстрым распространением массовых эпидемий. Для лечения создавались купальни в местах выхода лечебных вод, практиковали обертывания грязью. Одним из древних упоминаний первых минеральных источников можно назвать Силоамскую купель, которая описана еще в Новом Завете.

Свои основы курортология как наука черпает с работ исследователей Древней Греции, в которых многие ученые и писатели упоминали о целебных свойствах термальных и минеральных источников. Среди них можно отметить Гомера, Вергилий, Плутарха, Гай Плиния Старшего и Младшего, Гиппократ, Галена, Архигена, Геродота, Сорана Эфесского, Антила и др.

Знаменитый целитель и врач древнего Рима Гален описывал в своих работах использование морской минеральной воды из Мертвого моря, в котором

соленость самая большая среди всех морей (достигает 300 г/л). Но он нелогично предполагал, что нативные (природные) минеральные воды можно заменить искусственным добавлением в нее химических элементов, что является ошибочным, поскольку созданная человеком минеральная вода не будет иметь всех лечебных свойств, которой обладает морская вода или подземные минеральные источники.

Известные врачеватели такие как Геродот, Соран Эфесский и Архиген предлагали в своих трактатах разнообразные рецепты по приему в лечебных целях природных минеральных вод.

Элементы самой первой курортной инфраструктуры (более 5 тыс. лет назад) были обнаружены археологами в Пакистане при раскопках города Мохенджо-Даро в древней Индии, возникшего около 2600 года до н. э. Он является одним из самых древним городом в долине реки Инд и в истории Южной Азии.

Таким образом, еще в Древние века путем наблюдений, сбора практических данных начинает формироваться курортология как научная отрасль, изучающая влияние минеральных вод и грязей на здоровье человека.

2) Эмпирический период (Средние века). Во время этого периода происходило спонтанное и экспериментальное использование лечебных природных ресурсов в гигиенических и оздоровительных целях с большой долей религиозной интерпретации получаемого эффекта. Омовения зародились на Ближнем Востоке и Индии и стали в последствие обязательным действием в религиозных обрядах. Для лечения природные лечебные ресурсы стали использоваться значительно позже и не везде в виде омовений, купания в термах, купальнях и бассейнах, уже тогда организовывались мытье в банях разного вида.

Стоит отметить, что Римские завоеватели повсеместно на захваченных территориях создавали подобие собственных терм (купальни, бассейны), а именно они строились на территории современной Франции (бальнеологический курорт Виши), Германии (бальнеологический курорт Баден-Баден) и Чехии (термальнобальнеологический курорт Карлови Вары). Подобие римских терм появлялись на Востоке и назывались турецкими банями, в которых использовалось лечение паром и теплом.

Кроме этого, именно в Средние века идею выздоровления от воздействия воды и грязей относили к числу колдовства и магии, за такие убеждения человека могли лишиться жизни. Любое врачевание преследовалось, а излечение людей объяснялось за счет сверхсил. Минеральные воды определялись как чуждые и нехорошие духи. На этом развитие курортологии на несколько веков затормозилось.

3) Развивающий этап (XVI-XVIII века). В этот период стали активно

развиваться научно обоснованные направления курортологии и постепенное включение их в лечебную практику. В это время началось массовое появление курортных учреждений для целенаправленного лечения минеральными водами, грязями и климатом. Образование первых курортов датируются XIII-XIV веками. В это время формируются основные курортные методы лечения (бальнеотерапия, грязелечение и климатотерапия), соответственно происходит становление курортов за счет их узкой специализации, которые сейчас занимают лидирующее положения на международном уровне, а многие из них зародились намного раньше (Карлови-Вары, Пломбье-ле-бан, Баден-Баден, Висбаден, Баден, Червия, Пунта Марина Терма и др.).

4) Предпринимательский этап (XIX- начало XX века). В этот период происходит окончательное разделение лечения на курортах на коммерческой и социальной основе. Рыночный подход нашел свое отражение в странах западной Европы и Америки за счет создания сети оздоровительных спа-центров и медицинских клиник. В странах социализма курортное лечение и отдых развивается как социальная услуга за счет всесторонней поддержки государства и профсоюзов. Большая роль в консолидации исследований в области курортологии принадлежит создаваемым национальным профессиональным объединениям в разных странах Европы, Америки и Востока.

Одним из первых в 1878 году было создано Немецкое бальнеологическое общество. Позднее аналогичные общества были созданы в Австрии, Италии, Франции и Японии.

5) Социально-коммерческий (XX- начало XXI века). В 20 веке стали создаваться в разных странах мира научно-исследовательские центры (лаборатории) по курортологии. В Германии (Берлин, Гамбург) созданы лаборатории клинической бальнеологии и климатологии. Бальнеологическое общество Франции открыло Национальный институт гидрологии и бальнеологии, который стал активно заниматься изучением химических, физиологических и клинических особенностей природных лечебных ресурсов. На французских курортах строились биоклиматические станции наблюдений. В Швейцарии работает институт медицины и высокогорного климата (Давос). В Австрии существуют два научных курортологических института – бальнеологический институт (Бадгастайне) и институт ревматических заболеваний и бальнеологии (Вена). В Италии работают институты медицинской гидрологии и климатологии (Рим и Милан). В США (Филадельфия) эффективно работает институт медицинской бальнеологии и климатологии, а в Японии работает институт бальнеотерапии (курорт Беппу).

Комплексную характеристику каждого периода удобно представить в виде таблицы (табл. 1).

Этапы развития курортологии в мире

Исторический этап	Характеристика	Примеры санаторно-курортных организаций
Начальный (Древние века)	Спонтанное и экспериментальное использование лечебных природных ресурсов в гигиенических и оздоровительных целях	Элементы самой первой курортной инфраструктуры (более 5 тыс. лет назад) были обнаружены археологами в Пакистане при раскопках города Мохенджо-Даро в древней Индии, возникшего около 2600 года до н. э.
Эмпирический (Средние века)	Использование минеральных вод и грязей в виде ванн, омываний, бань до периода инквизиции, для которого характерно любое чудодейственно средство отнести в ранг колдовства	Римские воины заложили начало развития курортов Франции (бальнеологический курорт Виши), Германии (бальнеологический курорт Баден-Баден) и Чехии (термальнобальнеологический курорт Карлови Вары).
Развивающий (XVI-XVIII века)	Развитие научных основ курортологии и постепенное включение их в лечебную практику.	Появление курортов как средств размещения больных в Карлови-Варах, Пломбье-ле-бан, Баден-Баден, Висбаден, Баден, Червия, Пунта Марина Терма
Предпринимательский (XIX- начало XX века)	Создание коммерческих курортов и научных сообществ. В России развивается сеть санаторно-курортных учреждений и курортология формируется как одна из основных отраслей здравоохранения.	Создание большого количества медицинских институтов, занимающихся разными вопросами практической курортологии. В Болгарии (София) работает институт курортологии и физиотерапии, в Венгрии – институт ревматологии и бальнеологии, в Польше -Познанский бальнеоклиматологический институт, в Румынии – институт ревматологии и физиотерапии, в Хорватии – центр талассотерапии и лечения ревматизма.
Социально-коммерческий (XX- начало XXI века)	Рыночный подход реализован в странах западной Европы и Америки за счет создания сети оздоровительных спа-центров и клиник. В странах социализма курортное лечение и отдых развивается как социальная услуга за счет всесторонней поддержки государства и профсоюзов.	Открытие не крупных санаторно-курортных организаций, и основной акцент проведен на поддержание развития имеющихся крупных курортных организаций

В бывших социалистических странах развитие курортологии не отстает, а иногда развивается более активно. Было создано большое количество медицинских институтов, занимающиеся разными вопросами практической курортологии. В Болгарии (София) работает институт курортологии и физиотерапии, в Венгрии – институт ревматологии и бальнеологии, в Польше - Познанский бальнеоклиматологический институт, в Румынии – институт ревматологии и физиотерапии, в Хорватии – центр талассотерапии и лечения ревматизма.

На курортах Западной Европы все больше внедряются и развиваются

оздоровительные СПА-технологии, активное развитие клинических и косметологических клиник. Отсутствует система государственного контроля курортной отрасли и централизованное распределение лечебных туров (путевок). Все это обуславливает достаточно высокие цены на курортные услуги в развитых странах.

Россия обладает огромным природно-лечебным потенциалом, что сказывается так же на развитии санаторно-курортных организаций на протяжении всего исторического периода развития России. Соответственно многими авторами выделяются разные классификации в развитии курортологии. К примеру, можно выделить четыре основных периода: начальный (18-19 века), предпринимательский (вторая половина 19 века – 1917 год), советский (1917-1991 гг.) и переходный (с 1992 года).

Нами предлагается иная классификация, отражающая так же процессы исторического развития и формирования санаторно-курортной сферы в России. Выделяем следующие пять этапов:

1) Исследовательско-эмпирический (XVIII-XIX век) заключается в активном обнаружении природных лечебных ресурсов (минеральные воды, лечебные грязи) и изучении возможности их использования в лечебной деятельности, включая климатические особенности территорий. Уже тогда были упомянуты горячие воды, как ценный лечебный компонент природной сферы, эти упоминания относятся к 1627 году (территория Пятигорска), но полноценные исследования минеральных источников страны начались в середине 18 века.

Толчком к исследованию минерального богатства страны послужили указы Петра I о поиске лечебных вод и их использовании в лечении разнообразных болезней. Самые первые минеральные источники были обнаружены на территории Северного Кавказа. В дальнейшем поиски продолжились и на территории Карелии были обнаружены железистые воды, где был создан Петром I первый в России курорт – Марциальные Воды в 1719 году. Сам Петр I лечился и восстанавливал на этом курорте свое здоровье. Также был открыт другой знаменитый курорт Липецк на основе Бадерских бань.

2) Открытие санаториев и курортов (вторая половина XIX века – 1917 год) характеризуется бурным развитием частных курортов с использованием минеральных источников при благоприятном биоклимате. В начале XIX века строятся знаменитые курорта Кавказских Минеральных вод (Пятигорск, Железноводск, Ессентуки и Кисловодск). В дальнейшем развиваются курорты бывшего СССР и России, среди которых можно выделить Старая Русса, курорт основанный в 1826 году в Новгородской области. Главной жемчужиной курорта выделяют самый мощный минеральный ключ в Европе – Муравьевский и «старорусские» лечебные минеральные грязи. Кроме этого, стоит отметить

Одесские грязевые курорты – 1830 год, Сергеевский минеральные воды – 1848, в 1838 – Кемери, в 1842 г. – Друскининкай, в 1848 г. – Усолье-Сибирское, в 1864 году - Горячий Ключ, в 1887 году - Белокуриха, предпосылки к открытию курорта Ключи в Пермском крае сводятся к 1703 году, когда местные жители стало поговаривать о существовании серного сока за горой Городище. Открытие санатория «Ключи» было в 1862 году при помощи врача Суксунских заводов А.П. Щербакова. К концу 19 века проходило изучение климатических территорий Крыма, а также знаменитых лечебных местностей Дарасун, Исык-Куль, Аксу, Алма-Арасан и Боржоми. К началу 20 века относится строительство курортов Анапы, Геленджика и Сочи.

3) Развитие Советской курортологии (1917-1991 гг.) знаменуется как период проведения больших научных, организационных и инфраструктурных мероприятий по созданию доступности курортной медицины любому советскому человеку. Курортное лечение становится одним из важных социальным приоритетом в СССР.

В 1920 г. был организован Пятигорский Бальнеологический институт. В 1925 году было организовано Московское научно-курортное общество, которое в 1936 году преобразовано во Всесоюзное научно-курортное общество, а в 1952 году создано объединенное Всесоюзное общество физиотерапевтов и курортологов, организовавшим 7 съездов курортологов.

С 1930-х годов начали создаваться курорты на Урале, в Сибири, на Дальнем Востоке, на Кавказе и в Средней Азии: Чемал, Лебяжье (Алтайский край), Усть-Качка в Пермском крае, Кульдур в Хабаровском крае, Талги в Дагестане, Джермук, Арзни в Армении, Джеты-Огуз в Киргизии, Байрам-Али в Туркмении и др. В этот период широко проводились научные изучения природных лечебных ресурсов и организация здравниц (табл. 2).

К началу Великой Отечественной войны на территории Советского Союза было 3600 санаториев, но война нанесла непоправимый ущерб развитию санаторно-курортного дела, так как военные действия проходили в европейской части страны, где оказалось и большинство курортных территорий. Но в послевоенное время, были реконструированы и восстановлены разрушенные курорты, построено еще больше новых организаций. Строительство набирало все большие обороты, к началу 50-х годов количество курортных организаций и здравниц превысило довоенный уровень.

Развитие отечественного курортного дела в советский период

Временной период	Особенности развития курортной отрасли
1919 г.	Старая Русса, Липецк, Сергиевские минеральные воды, Эльтон, Кашин
1920	22 курорта с коечным фондом 21 тыс. единиц
1921-22	Курорты Черноморского побережья (Анапа, Сочи), Прибалтики (Сестрорецк)
1923	Восстанавливаются курорты Забайкалья и Дальнего Востока
1940 год	3600 санаториев и домов отдыха на 470 тыс. мест

Развитие советской курортологии превосходило другие страны. До военного периода начиналось развитие курортных агломераций – Большие Сочи, Большая Ялта, Кавказские Минеральные воды, Большая Юрмала.

Кроме наличия сильной минеральной базы, стоит отметить, что развитие диагностической базы и программ лечения так же способствовало обеспечению индивидуального подхода к отдыхающим, определения индивидуального подхода к лечению, изучения влияния на развитие болезни тех или иных процедур.

4) Переходный этап (1992-2001). С распадом СССР для курортной отрасли настала времена нестабильности и снижения развития. Если в РСФСР на момент распада СССР насчитывалось 7431 санаторно-курортных организаций лечения и отдыха, а к 1999 году их количество снизилось 4976 или почти на 34%, а численность фактических отдыхающих снизилась почти в 4 раза. Переход от государственного финансирования в частное привел к закрытию большинства санаторно-курортных организаций. Только к 2001 году снижение количества отдыхающих и рекреантов прекратился и наметился постепенный тренд развития.

5) Этап Настоящего времени (2001). В настоящее время наблюдается полное развитие санаторно-курортного комплекса всей страны на коммерческой основе в условиях рыночных отношений, что привело к существенному изменению численности санаторно-курортных организаций в России, если в 1990 году насчитывалось более 7450 санаториев и курортов в бывшем СССР, то в 2013 году в стране их только 1841 учреждение. Наблюдается увеличение стоимости санаторно-курортной путевки во всех субъектах РФ, что ограничивает возможность населения отдохнуть и оздоровиться в санатории и курорте. Кроме высокой стоимости лечения и оздоровления, к проблемам санаторно-курортной деятельности можно отнести устаревшее материально-техническое и инфраструктурное оснащение, низкий уровень оказываемых услуг, сложная транспортная доступность ко многим здравницам. Отсутствие единой системы регулирования на различных уровнях, начиная от государственного, значительно снижают общий уровень развития санаторно-курортных организаций во всех регионах страны.

1.2. Структура санаторно-курортного комплекса

Деятельность санаториев и курортов направлена на восстановление утраченных сил, лечение и профилактику заболеваний, повышение качества жизни, что формирует необходимые условия для поступательного развития любой территории. К сожалению, высокая стоимость курортных лечебно-оздоровительных услуг в России формирует некоторые ограничения на отдых в санаторно-курортных условиях малообеспеченных граждан, что связано с их небольшими доходами.

Вопросами изучения особенностей развития санаторно-курортной отрасли России занимались многие ученые, среди которых можно отметить работы Д.И. Асланова, который рассматривает развитие теоретико-методологических основ, формирующих функционирование и трансформацию санаторно-курортного комплекса. Им предложены научные подходы и методы анализа, стратегические направления и выделены главные факторы изменения и перестройки лечебно-оздоровительных организаций.

А.М. Ветитнев и Л.Б. Журавлева рассмотрели основные принципы формирования санаторно-курортной деятельности в условиях взаимодействия природных лечебных факторов и социально-экономических параметров территории. Развитие дополнительных рекреационных видов деятельности, по мнению авторов, является концептуальной основой современного санаторно-курортного комплекса.

Д.С. Микоян обосновывает формирование социально-экономического базиса в рамках инфраструктурного комплекса санаторно-курортных организаций и определяет подходы к регулированию социально-экономического развития материально-технической основы лечебно-оздоровительных организаций.

М.С. Обориным проанализированы особенности развития санаторно-курортного комплекса и лечебно-оздоровительного туризма на региональном и национальном уровнях, в качестве основных элементов им выделены природный лечебный комплекс, социально-экономические предпосылки и состояние окружающей среды.

Качество здоровья населения - важный показатель оценки состояния человеческого потенциала как основы для развития промышленного производства страны. Основная задача государства заключается в организации эффективной системы сохранения и укрепления здоровья населения, в которой большая роль отводится санаторно-курортной отрасли страны и отдельных регионов за счет использования уникальных природных лечебных факторов.

Социально-экономическая работа региональных и государственных органов власти должна быть направлена на развитие санаторно-курортной отрасли.

На сегодняшний день на территории России насчитывается более 1927 санаторно-курортных организаций, которые одновременно могут разместить более 370 тысяч отдыхающих. Наибольшее количество санаторно-курортных организаций находится на территории Приволжского, Центрального и Южного федеральных округах (рисунок 1).

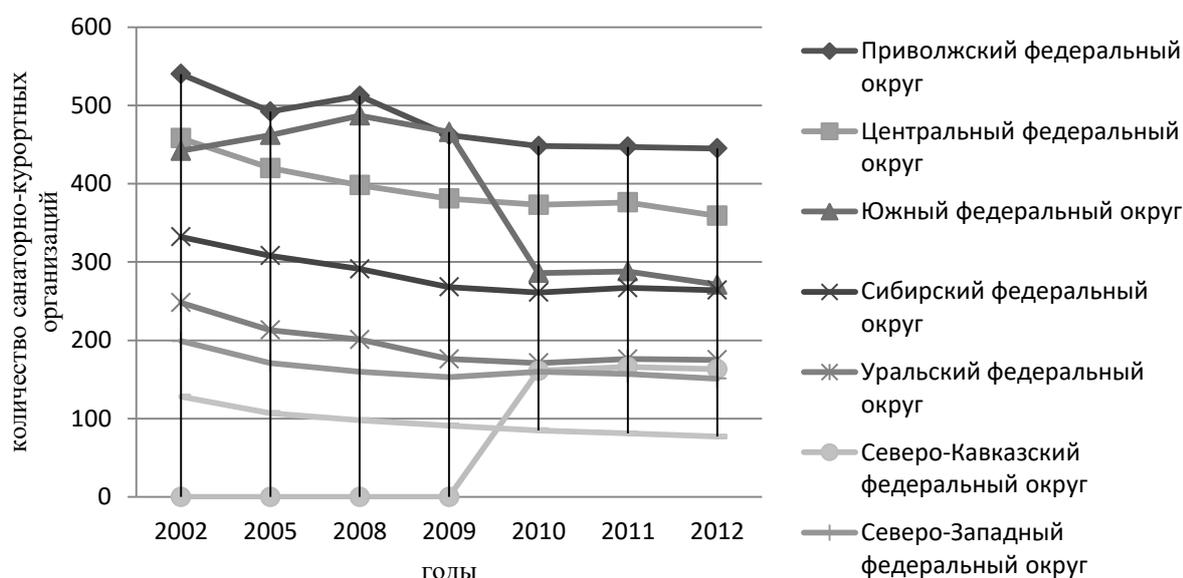


Рисунок 1 – Динамика изменения состава санаторно-курортного комплекса России

Санаторно-курортные и оздоровительные учреждения располагаются на территории всей страны неравномерно, что обусловлено использованием в лечении и оздоровлении разнообразных природных лечебных ресурсов (минеральные воды, лечебные грязи, климат, ландшафты). Распространение природно-лечебных факторов формирует условия для развития санаторно-курортного лечения, и мы наблюдаем наибольшее количество санаторно-курортных организаций на территории Приволжского, Южного и Центрального федеральных округов, что указывает на их высокий природный лечебный потенциал и большой потенциальный спрос на санаторно-курортное лечение и отдых.

В организации санаторно-курортной деятельности важным ресурсом является высококвалифицированный персонал, это обусловлено особенностями функционирования предприятий (оказание лечебно-оздоровительных услуг), которые по степени организации являются сложными системами.

При развитии санаторно-курортной деятельности выделяются три крупных направления: курортология, курортное дело и курортная рекреация, имеющие схожие и различные черты и факторы развития (рис. 2).



Рисунок 2 – Санаторно-курортный комплекс

Курортное дело являются базовым при формировании санаторно-курортного комплекса, именно на нем происходит формирование услуг комплекса. основополагающим является блок природных ресурсов, определяющих специализацию санаторно-курортных организаций. Курортная медицина и управленческо-экономический блок являются способствующими развитию факторами, без которых осуществление санаторно-курортной деятельности не возможно. Курортное дело является основой для развития курортологии – научного направления, занимающегося изучением влияния составных факторов курортной деятельности на организм. Не стоит забывать о развитии курортной рекреации, которая является продуктом организации курортного дела и курортологии, при ней происходит отдых, восстановление сил отдыхающих.

Все составные части санаторно-курортного комплекса являются очень важными, при отсутствии или слабом развитии определенного фактора формируется слабое развитие комплекса.

1.3. Роль санаторно-курортного комплекса в индустрии туризма

Неблагоприятное состояние и постоянное ухудшение качества окружающей среды, выраженное в загрязнении атмосферного воздуха

выхлопными газами, загрязнением почвы и поверхностных вод тяжелыми металлами приводит к ухудшению здоровья населения городских и промышленных территорий. В связи с этим увеличивается число болеющих, снижается качество и количество трудовых ресурсов, что ведет к снижению качества кадрового потенциала и соответственно экономическому спаду на предприятиях разных видов деятельности. Все указанные факторы приводят к возникновению социальных и демографических проблем разного уровня: локального, регионального, государственного. Снижение качества трудовых ресурсов может привести к уменьшению темпов социально-экономического роста и развития отдельных регионов страны, что приведет к уменьшению доходов населения и снижению их уровня благосостояния.

Возникшую проблему можно решить путем организации системы санаторно-курортного лечения и оздоровления всех слоев населения страны.

Показатели развития человеческого потенциала – естественный прирост, уровень заболеваемости и доходов населения по всем федеральным округам России иллюстрируют развитие социально-экономической сферы, основные ее проблемы и пути решения. Естественный прирост и общая заболеваемость населения являются показателями, характеризующими степень качества человеческих ресурсов. Рост общей заболеваемости населения говорит о необходимости в санаторно-курортном лечении и оздоровлении, т.к. многие заболевания эффективно лечатся в санаторно-курортных условиях при помощи природных лечебных ресурсов. Увеличивающийся уровень доходов населения формирует необходимый и устойчивый спрос на санаторно-курортные услуги.

Динамика изменения естественного прироста показывает разницу между рождаемостью и смертностью за определенный период времени (таблица 3). Наибольший естественный прирост в 2013 году наблюдался на территории Северо-Кавказского федерального округа – (+9,2), Уральского (+2,7) и Сибирского (+1,6) федеральных округов. Отрицательный прирост наблюдается в Центральном федеральном округе (-2,3), что связано с увеличением продолжительности первого детородного возраста женщин, отсутствием у семей желания иметь детей или они имеют только одного ребенка.

Наибольшая доля естественного прироста характерна для Северного Кавказа, что обусловлено повсеместным распространением исламской религии, в приоритете у которой семья с большим количеством детей.

Воспроизводство населения в федеральных округах России в 2013 году

Федеральные округа	Показатель (на 1000 человек населения)		
	<i>Рождаемость</i>	<i>Смертность</i>	<i>Естественный прирост</i>
Центральный	11,4	13,7	-2,3
Северо-Западный	12,2	13,5	-1,3
Южный	12,6	13,2	-0,6
Северо-Кавказский	17,2	8,0	+9,2
Приволжский	13,3	14,0	-0,7
Уральский	15,1	12,4	+2,7
Сибирский	14,9	13,3	+1,6
Дальневосточный	13,9	12,6	+1,3
Итого среднее по России	13,3	13,1	+0,2

В среднем по России наблюдается незначительный положительный прирост населения, что говорит о необходимости контроля над процессами естественного движения населения.

Высокая заболеваемость населения снижает трудовой потенциал, что может вызвать снижение роста экономического развития предприятий и экономики в целом. Болезни каждый год охватывают большое число населения, что напрямую связано с ухудшением состояния окружающей среды и пониженным иммунитетом.

Заболеваемость населения играет важную роль при организации санаторно-курортной услуги, поскольку увеличивающаяся доля заболевших говорит о том, что необходимо сформировать прочно развитую сеть организаций лечения и оздоровления и наладить их постоянную наполняемость.

Проследим динамику изменения числа заболевших за период 2005-2012 года по основным видам болезней, которые эффективно лечатся в санаторно-курортных условиях. Наибольшее число болеющих отмечается с поражениями органов дыхания (пневмония, бронхит, трахеит и т.д.) и наблюдается значительное увеличение числа болеющих на 48,3 единицы на 1000 человек, что мы можем связать со злоупотреблением курением, ухудшающимися условиями окружающей среды, воспалительными процессами, увеличением свободного распространения микроорганизмов и т.п. Наибольший уровень болезней органов дыхания наблюдается в Центральном и Северо-Западном федеральных округах, причинами этого могут быть высокая численность населения и быстрое распространение патогенных микроорганизмов. Одной из основных профилактик болезней органов дыхания является нахождение на чистом свежем природном воздухе. Лечение данных болезней проводится в климатопавильонах или в спелеокамерах, в которых воздух наполнен ионами солей. Приведенные

меры профилактики полностью можно получить в условиях санаторно-курортного лечения.

По числу зарегистрированных больных по всей России болезни мочеполовой системы располагаются на втором месте и среднее их количество 46,8 случаев на 1000 человек. Особенно в большом количестве на 2012 год зарегистрировано больных в Приволжском (58,4) и Сибирском (56,1) федеральных округах. Наиболее частыми болезнями мочеполовой системы являются цистит, пиелонефрит, мочекаменная болезнь, болезни, передающиеся половым путем и т.п. Рациональная система оздоровления в условиях санаторно-курортного отдыха, направленная на лечение минеральными водами и лечебными грязями, может предотвратить развитие мочеполовых болезней и организовать профилактику их возникновения.

Органы пищеварения зачастую поражаются от неправильного образа жизни, отсутствия рационального питания, стрессов, неблагоприятного состояния окружающей среды. Чаще всего встречаются такие болезни как гастрит, изжога, язва желудка, которые могут лечиться на ранних стадиях, поэтому целенаправленно необходимо проводить профилактику заболеваний, питаясь рационально. На территории Северо-Кавказского района преобладают болезни органов пищеварения, что обусловлено низким уровнем развития инфраструктуры здравоохранения. Лечебное и оздоровительное питание в рамках санаторно-курортной деятельности направлено на улучшение состояния пищеварительной системы и уменьшения риска возникновения болезней.

Таким образом, увеличивающееся количество болеющих говорит о том, что необходимы профилактические меры, направленные на улучшение состояния качества здоровья. Одной из таких мер является санаторно-курортное лечение и оздоровление. Своевременный отдых и лечение способствуют улучшению работы всех систем организма, что соответственно приводит к увеличению работоспособности населения и развитию здоровой нации.

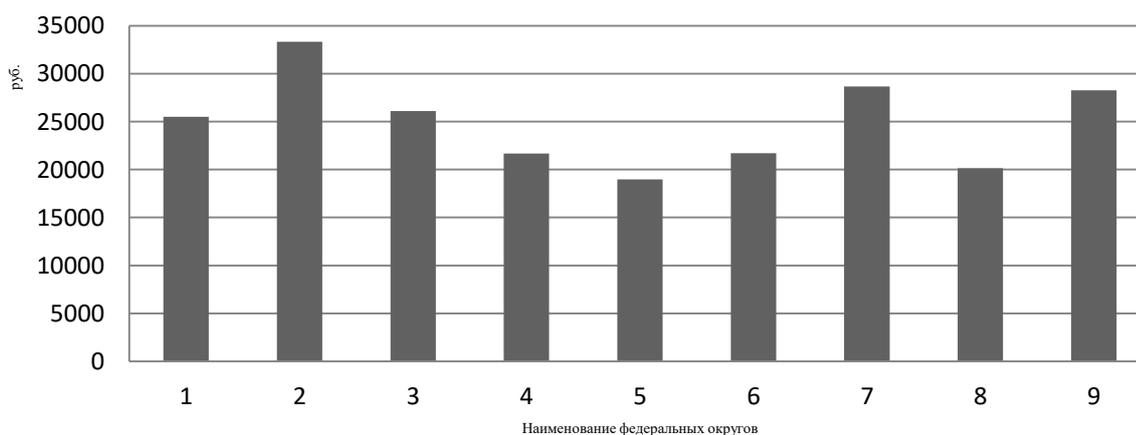
Территория Уральского федерального округа находится в географических пределах Урала и Западной Сибири. В состав округа входят следующие субъекты – Курганская, Тюменская, Свердловская, Челябинская области, а также Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа. Территория сформирована системой Уральских гор и Восточно-Европейской равниной, на которых располагаются уникальные месторождения минеральных вод и грязей, красивые природные ландшафтные комплексы, множество водных ресурсов естественного и искусственного происхождения, что в совокупности формирует благоприятный лечебный и рекреационный потенциал местности. Благоприятные природные лечебные условия, развитый комплекс инфраструктуры, устойчивая экономическая политика регионов и уникальное разнообразие природно-

лечебных факторов в совокупности формируют богатый потенциал для развития санаторно-курортной деятельности.

Большое количество организаций санаторно-курортного комплекса располагается на территории Свердловской области, среди них можно отметить санатории «Зеленый мыс», «Курьи», «Леневка». Они имеют в своем распоряжении минеральные воды и располагаются в лесопарковых зонах, на берегах рек и искусственных водоемов, у подножия Уральских гор, все это формирует благоприятные условия для оказания услуг лечения и оздоровления.

На территории Тюменской области важными природно-лечебными ресурсами являются лечебные грязи и минеральные воды, например, лечебные сапропелевые грязи озер Большой и Малый Тараскуль, Лебяжье, Ахманка активно используются в лечении и оздоровлении в санаториях «Ишимский», «Тараскуль», «Ахманка» и других. Аттрактивные ландшафтные территории вызывают улучшение психического состояния отдыхающих, что также приводит к активному оздоровлению.

Важным фактором в развитии лечебно-оздоровительного туризма является наличие большого числа потенциальных потребителей, которые нуждаются в курортном лечении и оздоровительных услугах, а также просто хотят отдохнуть в природных условиях. Уровень благосостояния населения является важным показателем, формирующим спрос на санаторно-курортные услуги. По официальным данным показатель денежного дохода населения на одного человека в Уральском федеральном округе в 2013 год составил 28 674,8 рублей в месяц (по России 25 511,7 рублей в месяц). По сравнению с другими федеральными округами, Уральский федеральный округ находится на втором месте, после лидирующего Центрального федерального округа (рисунок 3).



1 – Россия; 2 – Центральный; 3 – Дальневосточный; 4 – Уральский; 5 – Северо-Западный; 6 – Приволжский; 7 – Сибирский; 8 – Южный; 9 – Северо-Кавказский.

Рисунок 3 – Денежные доходы на душу населения в месяц по федеральным округам в 2013 году, рублей

Необходимо отметить, что на протяжении последних трех лет происходит увеличение объема денежных доходов на душу населения во всех регионах страны. В 2010 году доходы населения в Уральском федеральном округе составляли 20 099,6 рублей, в 2011 году они уменьшились на 4,0%, в 2012 году по сравнению с предыдущим годом уже выросли на 10%, а в 2013 году еще увеличились на 25%, что говорит о высоких темпах экономического роста в регионе, и на конец 2013 года они составили 28674,8 рублей в месяц (рисунок 4).

В связи с увеличением доходов населения, можно предположить, что у населения появляется финансовая возможность в лечении и оздоровлении на территории санаторно-курортных учреждений. Все это должно постепенно увеличивать заполняемость санаторно-курортных организаций, что позволит уменьшить заболеваемость населения и повышение экономической эффективности за счет сокращения листов нетрудоспособности.

Проследить зависимость между доходами населения и численностью санаторно-курортных учреждений возможно с помощью коэффициента корреляции Пирсона. Значение коэффициента корреляции Пирсона, полученное в результате сопоставления численности учреждений санаторно-курортного комплекса и населения, а также реальных денежных доходов граждан составляет 0,898 и 0,625 соответственно. Таким образом, можно говорить о прямой линейной зависимости между указанными показателями.

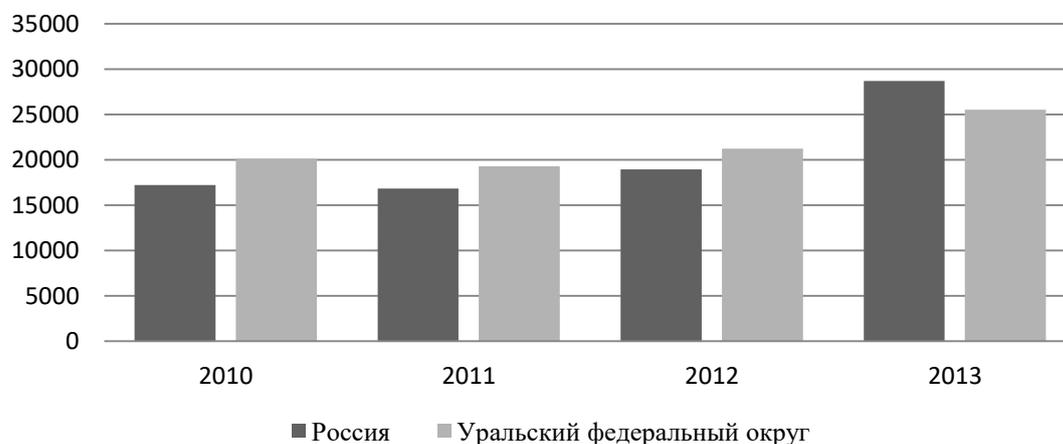


Рисунок 4 – Динамика среднедушевых доходов Уральского федерального округа в 2010-2013 гг., рублей

Полученные данные являются подтверждением того, что существует тесная взаимосвязь между количеством санаторно-курортных организаций, численностью населения и денежными доходами граждан. Отрицательная динамика численности населения некоторых федеральных округов и нестабильный денежный доход граждан негативно сказывается на развитии

санаторно-курортной отрасли. Такую тенденцию мы можем наблюдать на примере Северо-Западного и Южного федеральных округов в период 2002-2013 годы. Но эта тенденция не отражается на заполняемости санаториев и курортов этих территорий, что связано с большим потоком туристов из других регионов страны. Необходимо отметить, что санаторно-курортная сфера этих территорий является наиболее многочисленной и стабильно развивающейся, т.к. там располагаются известные здравницы, как в России, так и далеко за ее пределами.

Замедление темпов строительства, организации и снижение заполняемости санаторно-курортных организаций объясняется в первую очередь периодом стагнации в экономических и политических процессах в стране, кризисными явлениями и восстановительным посткризисным периодом.

Активное развитие регионов страны, позиционирующих себя как курортные территории, предоставляющих качественный санаторно-курортный продукт в рамках различных программ, может стать дополнительным источником экономического развития. В последнее время на государственном уровне активно обсуждаются вопросы развития санаторно-курортного и туристического комплексов страны и регионов. Предполагается развитие курортной и туристской инфраструктуры в рамках социально-экономического развития регионов, увеличение привлекательности внутренних туристических маршрутов путем развития инфраструктурного комплекса, создания льготных условий для гостей региона и страны, а также путем введения различных инструментов поддержки лечебно-оздоровительного туризма. Примером регионов, где проводится данная политика, являются Уральский и Приволжский федеральные округа, где признанными регионами-лидерами по численности здравниц и общей вместимости являются Чувашская республика и Тюменская область.

Очень важной проблемой развития санаторно-курортной отрасли, насущная для всех регионов страны, является недостаточный уровень развития транспортной и инженерной инфраструктуры. Сегодня регионы не могут самостоятельно осуществлять финансирование каких-либо крупных проектов, что связано с малой долей регионального бюджета, и они должны конкурировать с другими федеральными регионами за возможность финансирования из федерального бюджета.

Кроме имеющегося природного лечебного потенциала, развитого инфраструктурного комплекса, в настоящее время одним из залогов успешного развития любой организации является хорошо разработанная маркетинговая политика. Особенностью развития санаторно-курортных организаций страны является отсутствие долгосрочных программ маркетинга. Слабое развитие санаторно-курортной рекламы заключается в недостаточных объемах

финансирования, соответственно ее могут позволить только крупные компании. В таких условиях в выигрышном положении оказываются организации, расположенные в таких субъектах, которые планируют развитие всех отраслей, в том числе санаторно-курортных организаций, или те организации, у которых развит устойчивый имидж на рынке санаторно-курортного лечения.

Следствием устойчивого имиджа являются – устойчивый потребительский спрос и бренд территории, также, например, корпоративный бренд самого санаторно-курортного учреждения. В данном случае, такое наблюдается только на территории Южного федерального округа (например, Краснодарский край знаменит городами курортами – Сочи, Геленджик, Адлер, Туапсе, Анапа). На рассматриваемых территориях Приволжского и Уральского федеральных округах таких санаторно-курортных организаций нет, что является весомой проблемой для их развития. Для ее решения необходимо находить иные пути привлечения отдыхающих, например, развитие взаимосвязей между крупными предприятиями и санаторно-курортными организациями, которые могут друг другу обеспечить льготные условия сотрудничества (профилактика и оздоровление сотрудников). Способ активного взаимного сотрудничества очень подходит для Уральского федерального округа, так как здесь находится много крупных промышленных предприятий со сложными условиями труда.

Проблемы в развитии лечебно-оздоровительного комплекса должны сглаживаться с помощью спланированной государственной поддержки и рыночных механизмов. Формирование необходимого равновесия (спрос-предложение) будет установлено только с участием государственных структур. Не стоит забывать о выделении государством значительных финансовых средств с целью модернизации санаторно-курортного сектора через обеспечение социальных путевок, по более низким ценам, которые часто ниже средних рыночных. Масштабы и объемы данного вида поддержки незначительны и не очень эффективны. Для устойчивого развития санаторно-курортной отрасли и формирования рынка лечебно-оздоровительных услуг государству необходимо разработать единую программу и концепцию долгосрочного развития данного сектора экономики. Такие программы должны быть приняты на федеральном и региональном уровнях с целью изучения природно-лечебного потенциала и ресурсов, а также необходимо сформировать комплексную систему мероприятий для продвижения санаторно-курортных услуг с целью обеспечения стабильной заполняемости санаториев и курортов.

Роль государства в развитии санаторно-курортного комплекса в настоящее время сильно недооценена, необходимо уделить этому наибольшее внимание, поскольку создание единой программы развития может значительно повысить социальную и экономическую безопасность страны. Отсутствие национальной

программы развития курортного лечения является ограничивающим фактором в развитии человеческого потенциала и формировании экономического капитала. Немаловажную роль в развитии санаторно-курортного комплекса играет наличие единой соподчиненности государственных и частных курортных структур.

1.4. Санаторно-курортная сфера России на современном этапе

Население, проживающее в крупных городах, постоянно подвергается негативному влиянию загрязнения окружающей среды, приводящему к повышению уровня заболеваемости, постоянному стрессу, переутомлению, бессоннице, большим эмоциональным нагрузкам. В связи с этим возникает необходимость в восстановлении сил в естественных природных условиях. В решении этой проблемы большая роль принадлежит санаторно-курортным организациям, которые в лечебно-оздоровительном процессе используют природные лечебные ресурсы.

На территории всех регионов России (за исключением республики Крым и г. Севастополь) насчитывается более 1840 санаториев и курортов, которые специализируются на лечении многих заболеваний. Благоприятные природные лечебные факторы являются предпосылкой для развития санаторно-курортной отрасли страны, поэтому наиболее многочисленная санаторно-курортная сеть расположена в Приволжском, Центральном, Южном, Северо-Кавказском и Уральском федеральных округах. Каждый год на курортах отдыхает более 4-5% от всего населения страны (более 5,7 млн.), что в несколько раз меньше номинальной емкости санаторно-курортных организаций и необходимого уровня курортного лечения и отдыха.

Санаторно-курортная деятельность является самой социально ориентированной отраслью экономики страны и выполняет следующие важные функции: профилактическое оздоровление населения, лечение определенных заболеваний, восстановление здоровья после перенесенных заболеваний и операций, организация рекреационно-досуговой деятельности, улучшение нравственного и духовного здоровья и т.д.

Санаторно-курортное лечение и отдых рекомендуется всем людям независимо от возраста и степени занятости с целью повышения естественного иммунитета, профилактики и лечения многих заболеваний, восстановления утраченных жизненных сил и ликвидации стрессовых состояний. Здоровье является главной ценностью любого человека, именно поэтому санатории и курорты должны располагаться в каждом регионе России, чтобы любой желающий мог восстановить свое здоровье в местных природно-климатических условиях и избежать ненужной акклиматизации. В этом заключается социальная

роль и актуальность развития местного санаторно-курортного комплекса страны, предоставляющего необходимый набор доступных лечебно-оздоровительных и рекреационных услуг.

Важным показателем развития сети санаторно-курортных организаций является их численность и профиль оказываемых лечебных, оздоровительных и рекреационных услуг. Число санаторно-курортных организаций не может дать полную характеристику рынка санаторно-курортных услуг, поскольку они не указывают на объем реализуемых услуг и их среднюю стоимость. Санаторно-курортные организации страны не однородны по профилю, численности обслуживающего персонала и количеству отдыхающих. Наименьшая вместимость профилактория может рассматриваться от 100 мест, а примерами крупных и многопрофильных санаториев являются Кавказские минеральные воды (курорты Железноводска, Пятигорска, Кисловодска, Ессентуков) или бальнеологический курорт Усть-Качка.

С 2002 по 2013 годы можно отметить в развитии санаторно-курортных организаций динамику по снижению общего числа санаториев и курортов. Количества мест размещения зависит от географического положения курортно-рекреационной территории и социально-экономического спроса на оказываемые санаторно-курортные услуги.

Распределение санаторно-курортных организаций за последние 10 лет характеризуется отрицательной динамикой развития. Происходит сокращение абсолютного количества и формируется отрицательный темп прироста. В 2002 году насчитывалось 2 347 санаториев и курортов, а в 2013 году произошло снижение до 1 841, то есть, более чем на 17%. Уменьшение количества санаторно-курортных организаций может быть вызвано сокращением общего спроса на санаторно-курортное лечение на территории страны, связанного с высокой ценовой политикой по сравнению с аналогичными центрами курортного лечения в Европе и Азии. По данным Росстата число специализированных средств размещения, куда входят санаторно-курортные организации и организации отдыха, сократилось с 4 876 до 4 131 единиц, или на 15,3 %, а количество единовременных койко-мест снизилось с 754 461 до 714 796, или на 5,3 %. Показатели смертности и рождаемости являются прямыми показателями социально-экономического состояния страны, уровня ее развития и благополучия. Россия по уровню естественного воспроизводства населения отличается отрицательным естественным приростом (рисунок 5).

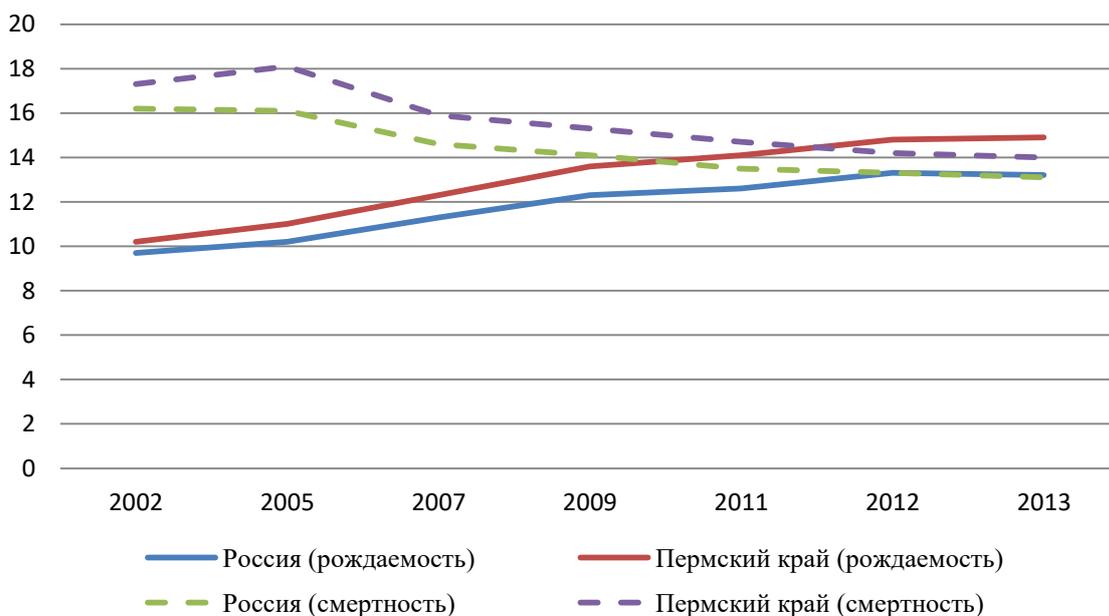


Рисунок 5 – Показатели смертности и рождаемости на тыс. человек

В 2012 году эти показатели сравнялись и составляли 13,3 единицы на тысячу населения, а в 2013 году показатели рождаемости на 0,2 больше, чем показатели смертности. Показатели рождаемости и смертности по Пермскому краю отличаются высоким уровнем последнего показателя. Таким образом, высокие показатели смертности и низкая рождаемость говорят о том, что при всех программах поддержки демографического развития до сих пор формируется неблагоприятная обстановка по воспроизводства населения.

Для улучшения социального положения необходимо создавать условия на территории России для лечения и оздоровления. Одним из шагов к оздоровлению можно считать создание сетей санаториев и курортов в каждом регионе страны, а также детских оздоровительных лагерей и санаториев. Для развития санаторно-курортного комплекса страны также важно создать условия для детского лечения, оздоровления пожилого населения, разрабатывая различного вида реабилитационные программы, например, «Мать и дитя», для беременных женщин, семейного отдыха и др. Все эти виды социальных программ и направлений могут улучшить здоровье населения, улучшить физиологическое и психологическое состояние отдыхающих. Заболеваемость населения по основным классам болезней, затрагивающим самые важные системы органов, говорит о том, что ухудшающиеся условия окружающей среды и образ жизни негативно влияют на организм человека (таблица 4).

Сравнивая показатели заболеваемости по России и Пермскому краю, можно сделать вывод, что показатели по региону практически всегда равны или чуть выше общероссийских, что указывает на недостаточный уровень развития медицины, неблагоприятное состояние окружающей природной среды. Наибольшее распространение получили болезни органов дыхания (астма, ринит,

аллергии, туберкулез), причем наибольшее число заболевших приходится на жителей Пермского края и максимум их наблюдается в 2011 году – 407,6 на тыс. чел., а минимальное значение характерно для России в 2005 году и оно составляет 298,2. Наименьшее количество болеющих, приходится на болезни кровообращения, по Пермскому краю их число значительно ниже, чем по России, малая доля приходится на 2005 год, затем происходит увеличение количество заболеваний.

На основе приведенных данных, можно говорить о том, что необходимо проводить профилактические и лечебно-оздоровительные мероприятия с целью повышения качества жизни и здоровья населения, как по России, так и в Пермском крае. Особенно актуальными являются организация системы санаторно-курортного лечения и оздоровления различного профиля.

Таблица 4

Заболеваемость по основным классам болезней (на тыс. чел.)

Класс болезни	2005		2007		2010		2012	
	Россия	Пермский край						
Болезни кровообращения	23,0	20,0	26,0	20,2	26,1	20,4	26,6	25,0
Болезни органов дыхания	298,2	321,3	300,8	357,8	324,0	383,8	330,9	396,9
Болезни пищеварения	35,7	38,9	34,3	41,5	33,4	43,1	34,8	42,6

В настоящее время происходит постепенная стабилизация и увеличение ежегодной численности отдыхающих, которые могут получить эффективное лечение и полноценный отдых на курортах и в санаториях региона. Все это говорит о том, что санаторно-курортный комплекс региона выполняет важные социальные функции общества (формирование рабочих мест, повышение качества здоровья, развитие территории), а также при грамотно организованной работе и успешном взаимодействии научного сообщества, курортного бизнеса и органов власти санаторно-курортное лечение может сформировать отдельную отрасль региональной экономики.

Санаторно-курортный комплекс является сложным производственным объектом, выполняющим важные социальные функции по сохранению и восстановлению здоровья населения. Развитие курортной отрасли страны и отдельного региона сдерживают такие проблемы, как:

1) снижение спроса населения на лечение и оздоровление на российских санаториях и курортах;

- 2) высокий износ основных средств санаторно-курортных учреждений;
- 3) значительный уровень цен на санаторно-курортное лечение и большая его себестоимость;
- 4) качество санаторно-курортных услуг;
- 5) нет единой системы подготовки и управления персоналом санаторно-курортных организаций (корпоративное обучение, подготовка и переподготовка персонала).

В заключении можно сказать, что Россия обладает богатейшим курортно-рекреационным потенциалом, который не полностью используется в организации санаторно-курортного лечения. В последнее время в условиях сокращения численности населения страны, превышения смертности над рождаемостью и повышения общей заболеваемости взрослых и детей необходимо сформировать положительное отношение к здоровому образу жизни. Для решения данной проблемы в целях обеспечения профилактики, лечения многих заболеваний и отдыха населения России большая роль должна принадлежать расширению и активному развитию курортной сети разных уровней.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте динамику численности предприятий санаторно-курортного комплекса.
2. Как влияет наличие природных лечебных ресурсов и инфраструктуры на распределение предприятий санаторно-курортного комплекса в субъектах РФ?
3. Как влияет деятельность санаторно-курортного комплекса на социальные и демографические показатели?
4. Охарактеризуйте начальный период развития курортного дела.
5. Охарактеризуйте эмпирический период развития курортного дела.
6. Охарактеризуйте основные факторы влияния на развитие санаторно-курортного комплекса России.
7. Опишите географию размещения санаторно-курортного комплекса в нашей стране.
8. Охарактеризуйте место и роль санаторно-курортного комплекса в курортологии?
9. Укажите составляющие санаторно-курортного комплекса.
10. Охарактеризуйте влияние санаторно-курортного комплекса на эффективность лечебно-оздоровительного туризма.

Тесты

1. Как характеризуется начальный период развития курортного дела? а) спонтанное и экспериментальное использование лечебных природных ресурсов в гигиенических и оздоровительных целях с большой долей религиозной интерпретации получаемого эффекта;

- б) возникновением элементов первой курортной инфраструктуры;
 - в) окончательное разделение лечения на курортах на коммерческой и социальной основе.
2. Как характеризуется эмпирический период развития курортного дела?
- а) спонтанное и экспериментальное использование лечебных природных ресурсов в гигиенических и оздоровительных целях с большой долей религиозной интерпретации получаемого эффекта;
 - б) возникновением элементов первой курортной инфраструктуры;
 - в) окончательное разделение лечения на курортах на коммерческой и социальной основе.
 - в) активно развивается научно обоснованные направления курортологии и постепенное включение их в лечебную практику.
3. В какой период истории началось открытие санаториев и курортов?
- а) вторая половина XIX века;
 - б) 1917-1991 гг.;
 - в) XVIII-XIX век.
4. Научные труды какого автора посвящены вопросам изучения особенностей развития санаторно-курортной отрасли России?
- а) Гончаров Р.Ю.;
 - б) Кисилевич Т.И.;
 - в) Оборин М.С.
5. Назовите три крупных направления, которые выделяют при развитии санаторно-курортной деятельности?
- а) курортология;
 - б) курортное дело;
 - в) курортная рекреация
 - г) все ответы верны.
6. Какие показатели характеризуют развитие человеческого потенциала?
- а) естественный прирост;
 - б) уровень образования;
 - в) уровень заболеваемости.
7. Охарактеризуйте уровень естественного прироста населения в России:
- а) незначительный отрицательный прирост;
 - б) незначительный положительный прирост;
 - в) значительный отрицательный прирост.
8. Каким образом можно проследить зависимость между доходами населения и численностью санаторно-курортных учреждений?
- а) с помощью коэффициента корреляции Пирсона;
 - б) с помощью коэффициента Фишера;

в) с помощью коэффициента Спирмена.

9. Сколько санаториев и курортов насчитывается на территории России (за исключением республики Крым и г. Севастополь)?

а) более 1840;

б) более 700;

в) более 1500.

10. Пермский край характеризуется:

а) рождаемость и смертность примерно на одном уровне;

б) низкой смертностью и высокой рождаемостью;

в) высокой смертностью и низкой рождаемостью.

Глава 2. Услуги предприятий санаторно-курортного комплекса

2.1. Санаторно-курортная услуга как экономическая и медицинская категория

Важной специализацией при организации курорта является формирование услуги, а именно лечебного туризма, формирующегося как временного выезда с постоянного места жительства с лечебно-оздоровительными целями.

Кроме оздоровительного и лечебного туризма, по целям организации выделяют спортивный, познавательный, деловой, религиозный туризм. По продолжительности он может быть краткосрочным (5-7 суток) и долгосрочным (более 7 суток).

Кроме лечения и оздоровления на территории санаторно-курортного комплекса можно восстанавливать утраченные силы, проводить досуговую деятельность, весь этот процесс носит название *рекреации*. Некоторые авторы приводят понятие рекреации (recreation-восстановление) и определяют ее как отдых, восстановление сил человека, израсходованных в процессе труда, что является правильным и обоснованным по причине возникновения самого термина. Рекреация зачастую является организуемым направлением одновременно с лечебным и оздоровительным отдыхом при организации курортного дела.

Более комплексно представлен данный процесс и включает в понятие рекреации воспроизводство утраченных интеллектуальных, физических и эмоциональных сил, соответственно и здоровья человека, используя для этого игру, развлечения и досуговую деятельность. Кроме этого, происходит дополнение приведенного определения как перестройки организма при занятии активной деятельностью, изучение характера воздействия окружающей среды, организацию экскурсионно-туристских мероприятий, а также занятия физическими упражнениями.

Соответственно, основой изучения процесса восстановления утраченных сил на курорте при воздействии природных факторов является наука *курортная рекреация*, заключающаяся в изучении протекания отдыха, восстановления утраченных сил и здоровья человека на курорте под действием разнообразных лечебных факторов – микроклимата, лечебных минеральных вод и грязей, и ландшафтных территорий.

Основой базой для развития курортологии, курортного дела и рекреации принято считать природно-лечебные ресурсы, включающие материальные и природные объекты, которые активно используются в лечебно-оздоровительном процессе при организации санаторно-курортного комплекса. К ним относятся природные минеральные воды разного состава, лечебные грязи, морская вода, благоприятный лечебный климат и микроклимат, ландшафтные комплексы и отдельные их компоненты (рис. 6).

Главным преимуществом развития санаторно-курортных организаций является наличие минеральных вод и грязей, т.е. развитие бальнеотерапии и грязелечения. Процесс *бальнеотерапии* заключается в наружном лечении с использованием природных или искусственно приготовленных минеральных вод в целях профилактики и лечения различных заболеваний, а также медицинской реабилитации.

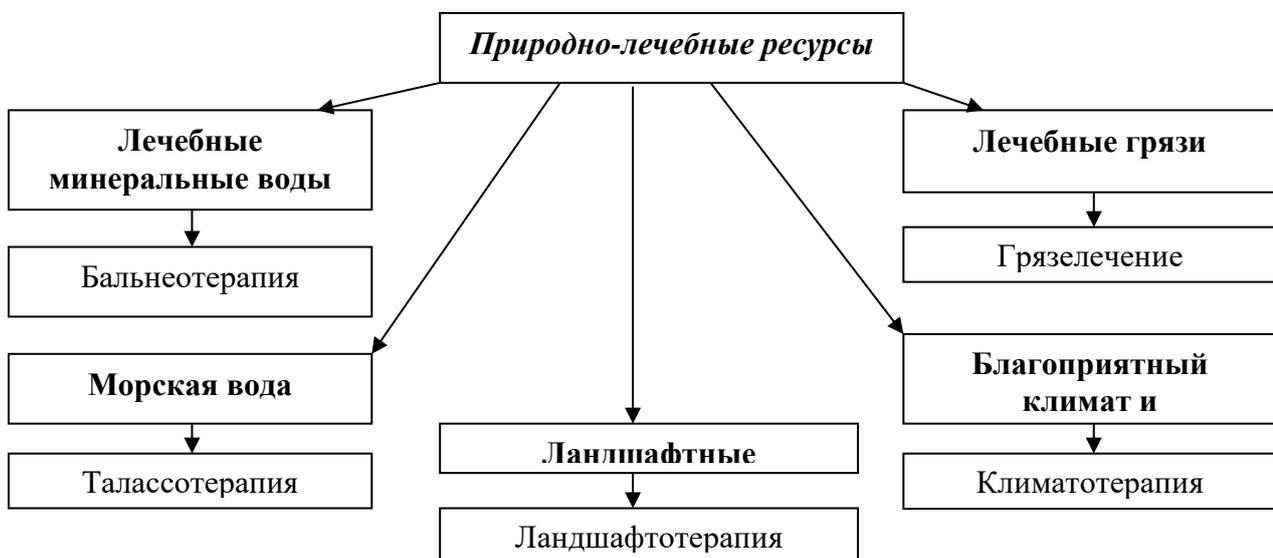


Рисунок 6 – Классификация природно-лечебных ресурсов

Основой для развития бальнеотерапии служит наука *бальнеология*, которая изучает происхождение и физико-химические свойства минеральных вод, лечебные свойства, методы их использования с лечебно-профилактической целью при наружном и внутреннем применении. Основой практической реализации бальнеологии является бальнеотерапия, заключающаяся в наружном применении минеральных вод в целях профилактики и лечения различных

заболеваний. Как наука бальнеология изучает методы лечения, профилактики и восстановления нарушенных функций организма при помощи минеральных вод на курортах и внекурортных условиях.

Некоторые ученые под бальнеотерапией понимают лечебное применение минеральных вод, основу этого процесса составляют наружное и внутреннее применение (ингаляции, питье, промывание кишечника) природных и искусственно приготовленных минеральных вод.

Кроме бальнеотерапии основой для развития санаторно-курортного комплекса можно считать лечение лечебными минеральными грязями, грязелечение или пелоидотерапию. Под лечебными минеральными грязями можно понимать природные органно-минеральные коллоидные образования, содержащие биологически активные вещества и живые микроорганизмы. Они являются отложениями природных водоемов и продуктами извержения вулканов и грязевых сопков. При использовании лечебных минеральных грязей формируется направление курортологии и физиотерапии – грязелечение, которое изучает механизмы применения лечебных грязей (пелоидов) с целью лечения и профилактики заболеваний.

Кроме лечебных компонентов природы, не стоит забывать, что красота природных ландшафтов зачастую является очень ценным фактором в развитии санаторно-курортного комплекса. Находясь в условиях красивых ландшафтных территорий, при их воздействии на организм у отдыхающих формируются положительные психические реакции, заключающиеся в удивлении, восторге, вдохновении, что ускоряет процесс лечения, оздоровления и благоприятного протекания лечения.

Процесс комплексного воздействия разнородных типов ландшафтных территорий на организм отдыхающих называется ландшафтотерапией, иными словами это способ комплексного благотворного влияния на организм человека естественными и антропогенными ландшафтами, включающие звуковые эффекты – шум прибоя, шелест листвы, пение птиц, стрекотание кузнечиков и зрительно привлекательные объекты (горные территории, луга, цветущие поляны, чистые прозрачные водоемы и т.д.).

В комплекс природных факторов также входит влияние климата на организм человека, при лечебном воздействии формируется климатотерапия – направление курортологии, занимающийся изучением влияния климатических факторов на лечение, оздоровление и рекреацию отдыхающих санаторно-курортных организаций. Зачастую ландшафтотерапия и климатотерапия связаны между собой, поскольку формирование микроклимата территории напрямую зависит от ландшафтных условий.

При расположении санаторно-курортных организаций на побережье моря

или при искусственном создании морской воды лечение болезней можно осуществлять при талассотерапии - лечебное применение морских купаний. Ионы морской воды благотворно влияют на иммунные и обменные процессы организма, способствуют улучшению работы сердечной мышцы и почек. Шум моря, аттрактивные ландшафты, приятная морская вода улучшают настроение отдыхающих.

Для эффективной организации курортного лечения и отдыха необходимо решение не только организационных моментов медицинского оснащения и обустройства здравниц, но полноценного процесса отдыха, проживания и питания для отдыхающих. Как говорилось выше, курортное дело представляет собой сложную систему, состоящую из медицинского, природно-ресурсного и управленческо-экономического блоков, которые обеспечивают эффективное функционирование лечебно-оздоровительной местности или курорта в целом. В связи с этим мы рассмотрим некоторые немедицинские термины, но имеющие большое значение при организации курортного комплекса.

Основой организации санаторно-курортных предприятий является *санаторно-курортный фонд*, образующий сеть санаториев и курортов курортных регионов, совокупность природных курортных факторов (ресурсов), лечебно-оздоровительных местностей, включая объекты курортно-рекреационной инфраструктуры.

Одним из объектов организации санаторно-курортной услуги является *курортно-рекреационная инфраструктура*, представляющая совокупность объектов материальной деятельности человека, необходимых для осуществления комплексного воздействия всех факторов лечения и рекреации на организм отдыхающих.

Наибольшая часть отдыхающих и гостей курорта или в санатория нуждаются в лечении и оздоровлении, при этом важной отличительной особенностью курортов от поликлиник является санаторно-курортное (амбулаторно-курортное) лечение, включающее медицинскую помощь, проводимую с целью профилактики, лечения, рекреации и оздоровления при помощи природно-лечебных факторов во время пребывания в санаторно-курортных организациях. Особенностью организации санаторно-курортного лечения в России является комплексное воздействие на организм человека разнообразными лечебными факторами.

При проживании на курорте или в санатории мы сталкиваемся с комплексом санаторно-курортных услуг, представляющих собой совокупность медицинских и курортно-рекреационных услуг для оказания профилактики, лечения, реабилитации, оздоровления отдыхающих, а также проживания, питания, организации и проведения досуга и других услуг сервиса, которые

могут быть представлены на курорте или санатории.

Для развития санаторно-курортной услуги важным является санаторно-курортная организация, представленная субъектами разной формы собственности и ведомственной принадлежности, расположенная на территории курортов, санаториев, лечебно-оздоровительных местностях, а так и за их пределами. Основной функцией является реализация лечебной и оздоровительной деятельности на основе природных лечебных факторов.

Лечение, рекреация и оздоровление на территории санаторно-курортных организаций осуществляется при покупке путевок (курсовок), которые являются формой финансово-правового документа, подтверждающего право граждан на получение санаторно-курортного лечения или отдыха.

Для эффективности организации и развития санаторно-курортных услуг необходимо проводить оценку курортно-рекреационных факторов, заключающихся в системном анализе природных объектов, представленных лечебными минеральными водами и грязями, микроклиматическими и ландшафтными особенностями местности, которые можно использовать при организации лечебной деятельности.

2.2. Системный подход к управлению услугами предприятий санаторно-курортного комплекса

В советский период существовала централизованная система управления санаторно-курортным комплексом, которая давала положительный эффект, заключающийся в оздоровлении населения и повышении качества человеческого потенциала страны. В период изменения хозяйственного уклада санаторно-курортный комплекс был вынужден приспособливаться к рыночным реалиям, переходить на другие методы управления, самостоятельно достигать высоких результатов финансово-хозяйственной деятельности, получать прибыль. Этот процесс был достаточно сложным, по-разному протекал в регионах, и на сегодняшний день можно констатировать, что санаторно-курортный комплекс функционирует недостаточно эффективно: низкие финансовые результаты, сокращение количества учреждений, оказывающих оздоровительные услуги, снижение качества услуг и их переориентация на гостиничный сегмент рынка.

Таким образом, центральным вопросом поставленных задач на высшем государственном уровне является обеспечение эффективности управления санаторно-курортным комплексом.

Решение задач по повышению эффективности санаторно-курортного комплекса напрямую связано с механизмом государственного управления, повышением качества работы всех его уровней.

Под механизмом государственного управления в науке в первую очередь

понимается совокупность органов, ведомств и учреждений, функционирующих в системе объектно-субъектных взаимоотношений.

В рамках данного подхода можно выявить следующие особенности механизма государственного управления применительно к рассматриваемой проблеме:

- санаторно-курортный комплекс рассматривается как объект управления,
- функции управления являются общими на различных уровнях управления, обладая в то же время некоторыми специфическими чертами – это планирование, регулирование, мотивация и контроль,
- инструменты государственного управления подразделяются на стратегические, тактические, оперативные, основными являются комплексные программы отраслевого и территориального развития,
- эффективность инструментов государственного управления определяется при помощи системы абсолютных и относительных показателей, имеющих качественную и количественную характеристику, утвержденные по каждому году реализации программ.

Под санаторно-курортным комплексом будем понимать совокупность специфических учреждений и организаций, оказывающих услуги по лечению, оздоровлению, реабилитации, а также взаимосвязанные с ними предприятия, оказывающие рекреационные, транспортные, экскурсионные, развлекательные, торговые, образовательные и иные услуги.

Механизм государственного управления обеспечивает решение стратегических задач, стоящих перед национальной и экономической безопасностью. Являясь сложной системой, механизм государственного управления имеет свою структуру, уровни, цели и задачи деятельности, которые реализуются различными методами и инструментами.

История управления санаторно-курортным комплексом может быть условно разделена на несколько этапов:

1. Середина XIX века – 1917 год. Создание курортов, формирование инфраструктуры практически без участия государства. Данный этап характеризовался стихийным ростом населенных пунктов возле природных лечебных источников, а также участием крупного бизнеса. В эти годы были заложены научные основы курортологии.

2. Период советского времени (1917-1992). Постепенное становление здравоохранения и санаторно-курортного комплекса, активное участие государства в создании централизованной системы управления и контроля. Для данного этапа характерна государственная собственность на природные ресурсы, научная основа курортологии и лечебно-оздоровительного туризма, направленность на повышение качества здоровья населения.

3. Переходный период (с 1992 года-2014 год): глобальное изменение роли государства, переход от полного контроля и централизованного управления к рыночным отношениям, который характеризовался резким снижением доли санаторно-курортных услуг в экономике, дифференцированным положением санаторно-курортных учреждений, построение рынка санаторно-курортных услуг.

4. Современный период - с 2014 года по настоящее время. Повышение качества и роли государственного управления санаторно-курортным комплексом, попытка построения смешанной модели управления – со стороны компетентных органов и собственно учреждений, оказывающих лечебно-оздоровительные услуги. Основные факторы влияния на данном этапе: кризисные явления, повышение роли государства в экономике, повышение роли стратегического планирования в обеспечении экономической безопасности.

На сегодняшний день качество государственного управления постоянно повышается, можно отметить следующие основные направления:

- создание нормативно-правовой базы и планирования, связанных с федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»,

- развитие уровней государственного управления на основе принятых стратегических документов регионального и локального характера, касающихся территорий и отраслевых комплексов,

- разработка стандартов государственного и муниципального управления.

Стратегическое управление охватывает отдельные отраслевые комплексы и территории, однако до сих пор отсутствует стратегия развития санаторно-курортного комплекса России. Поскольку санаторно-курортный комплекс в Южном федеральном округе занимает важное место в экономике, на региональном уровне разработаны и действуют программы развития, которые так или иначе связаны с лечебно-оздоровительным туризмом и основной базой оказания специализированных лечебных услуг. Государственные программы на различных уровнях управления являются основным инструментом механизма, который позволяет определять качественные и количественные результаты развития, ключевые показатели, определяющие динамику этого достижения.

Целью стратегического планирования, управления и контроля является повышение качества расходования государственных ресурсов, выполнения программ, направленных на обеспечение целевых показателей. Взаимосвязь стратегии с механизмом государственного управления является очевидной, так как государство является основным разработчиком и инвестором целевых программ, направленных на развитие отрасли туризма и санаторно-курортного комплекса

Рассмотрим особенности уровней государственного механизма управления санаторно-курортным комплексом на примере Южного федерального округа (табл. 5).

Таблица 5

Уровни государственного механизма управления

Федеральный уровень – стратегическое планирование и управление			
Органы	Методы	Инструменты	Результат
Правительство, Министерство экономического развития, отраслевые министерства, комитеты и ведомства	Административные Экономические, целевого планирования и прогнозирования, контроля	Федеральные законы, федеральные программы по развитию отраслей, территорий, федеральных округов, отраслевых комплексов	Показатели социально-экономического развития, выраженные количественно и качественно. Динамика развития отраслей и регионов, имеющая положительную направленность
Региональный уровень – тактическое планирование и управление			
Органы	Методы	Инструменты	Результат
Правительство субъектов РФ, региональные отраслевые министерства, комитеты и ведомства	Административные и экономические. Целевое планирование, прогнозирование и контроль становятся более специфическими, детализируются в зависимости от уровня социально-экономического развития субъекта	Региональные законы и программы, отражающие специфику субъекта РФ, его проблемы и приоритетные направления развития	Сформированные показатели регионального развития: ВРП, бюджетно-налоговые, доля отраслей и отраслевых комплексов в экономике региона
Локальный уровень – оперативное планирование и управление			
Органы	Методы	Инструменты	Результат
Органы муниципального управления, лидирующие предприятия в отраслях, которые могут привлекаться для принятия и разработки ключевых решений	Планирование, организация, мотивация, контроль. Максимальная приближенность к микроуровню управления, со своими специфическими целями и задачами	Программы развития городов, локальных территорий, городского и муниципального хозяйства. Максимальная детализация основных показателей, запланированных на высших уровнях	Детализация стратегии, формирование показателей для мониторинга на всех уровнях механизма государственного управления

В таблице 5 можно видеть, каким образом механизм управления санаторно-

курортным комплексом детализируется, меняются его цели и задачи, в зависимости от уровня – от преобладания общих стратегических направлений до конкретных локальных проблем и показателей.

В основе механизма государственного управления положены следующие принципы: территориальный, отраслевой, административный,

Сочетание указанных принципов позволяет говорить о созданном гибком механизме государственного управления СКК.

Административные методы управления реализуются в сочетании с постоянным анализом текущей экономической ситуации, как макроэкономической, так и на уровне регионов.

Для того, чтобы были достигнуты цели и задачи управления санаторно-курортным комплексом, программы по развитию лечебно-оздоровительного туризма и санаторно-курортного комплекса должны быть эффективными, соответствовать реальным целям и задачам, поэтому необходим их анализ.

Важность каждого уровня механизма государственного управления очевидна, поскольку обеспечивается взаимосвязь ключевых ориентиров развития, осуществляется преемственность контроля.

Южный федеральный округ является неравномерным по уровню экономического развития, что представляет дополнительные сложности для выполнения общих показателей

Несколько субъектов являются лидерами по ряду отраслей, другие можно отнести к депрессивным регионам.

Следует отметить, что на уровне всех субъектов ЮФО созданы и действуют целевые программы развития, которые затрагивают различные направления экономики, культуры, экологии, предпринимательства.

В связи с наличием разнообразных государственных программ, необходимо выделить их в три основные группы:

- федеральные и региональные программы в области здравоохранения,
- федеральные и региональные программы в области развития туризма,
- федеральные и региональные программы, связанные с развитием инфраструктуры и малого бизнеса, которые оказывают косвенное влияние на санаторно-курортный комплекс.

Две основные федеральные программы, связанные с развитием санаторно-курортного комплекса Южного федерального округа, каждая из которых охватывает определенный круг показателей, определяющих эффективность: Государственная программа «Развитие здравоохранения» Подпрограмма 5 «Развитие медицинской реабилитации и санаторно-курортного лечения, в том числе детям» и Государственная программа Краснодарского края «Развитие здравоохранения».

Недостатком первой из рассмотренных программ является отсутствие показателя количества реабилитационных центров (учреждений, оказывающих аналогичные виды услуг), поскольку проблема их роста является актуальной в области детского здравоохранения. О решении рассматриваемой ситуации может свидетельствовать положительная статистика как по строительству новых реабилитационно-оздоровительных центров, так и включение в показатели предприятия санаторно-курортного комплекса, оказывающих услуги данного вида.

Вторая из рассмотренных программ учитывает объемы платных услуг, но не затрагивает показатели затрат, без которых сложно представить себе результаты финансово-хозяйственной деятельности каждого из сегмента санаторно-курортного и туристского комплекса. Необходимо для полноты информации об эффективности реализации программы дополнить ее следующими критериями развития санаторно-курортного комплекса:

- объемы затрат (во взаимосвязи с объемами платных услуг по сегментам рынка КСР, либо по объектам размещения);
- объемы прибыли,
- длительность инвестиционного цикла.

Механизм государственного управления при помощи программ по развитию санаторно-курортного комплекса положительно влияет на качество жизни населения и улучшение здоровья. Разработка и исполнение программ в разных регионах осуществляется с определенной спецификой:

1. Краснодарский край: развитие санаторно-курортного комплекса связывается с повышением качества взрослого и детского здравоохранения и реабилитации; в программы заложены абсолютные показатели, цель которых количественно отразить уровень санаторно-курортного комплекса, его вклад в экономику региона, страны, в том числе и в финансово-бюджетную составляющую. Исполнение программ показывается по ключевым проектам и заложенным показателям.

2. Ростовская область: развитие санаторно-курортного комплекса является частью стратегии по туризму и повышения привлекательности территории; относительные показатели выделены по приоритету сравнения темпов роста с 2014-2015 годами. Исполнение программ показано в разрезе инфраструктурных проектов, в большей степени связанных с развитием вспомогательных отраслей, взаимосвязанных с туризмом и санаторно-курортным комплексом: транспорт, городское хозяйство, жилищно-коммунальные проекты, культурные мероприятия.

3. Волгоградская область: санаторно-курортный комплекс рассматривается в аспекте развития туризма и повышения туристкой привлекательности

территории. Абсолютные показатели и их высокий рост к 2020 году рассматриваются в качестве основы для роста ВРП и бюджетных показателей.

4. На уровне депрессивных субъектов санаторно-курортный комплекс не выделен в отдельный блок в программах по развитию: они носят комплексный характер и направлены на привлечение инвестиций и преодоление энергодефицита.

Можно сделать вывод о том, что в наибольшей степени развитие санаторно-курортного комплекса представлено в программах Краснодарского края.

Локальный уровень механизма управления представлен стратегиями развития городов и отдельных локальных территорий, решением проблем местного значения, инфраструктурными проектами. В качестве основных планируемых результатов можно отметить повышение качества жизни населения территории, рост количественных показателей эффективности городского и муниципального управления.

В системе управления санаторно-курортным комплексом важная роль отводится механизму государственного управления, под которым в науке понимается реализация властных полномочий на основе профессиональной деятельности; система государственных органов и учреждений, посредством которых эти полномочия реализуются.

Механизм государственного управления включает:

- систему организационно-правовых мер, состоящих из нормативно-правовых актов, регулирующих туризм и СКК, федеральных и региональных программ,

- стандартов деятельности государственных служащих, которые приняты в рамках реализации стратегий по регионам.

Отсутствуют в механизме государства:

- средства эффективного контроля и оценки качества государственных услуг,

- система мониторинга показателей, которая только начинает формироваться и включает основные из них, которые не отражают специфики функционирования региона, отраслевого комплекса, отрасли.

Основными уровнями государственного механизма управления являются федеральный, уровень субъектов федерации, местный. Каждый уровень имеет определенную элементную структуру, в которой инструменты управления играют важную роль, так как содержат конкретные цели, задачи показатели отраслевого и территориально развития. Основными инструментами механизма управления санаторно-курортным комплексом являются государственные программы в области развития туризма, лечебно-оздоровительного туризма и

здравоохранения, стандарты санаторно-курортной помощи. Отдельная программа по развитию санаторно-курортного комплекса на федеральном уровне не разработана.

Эффективность механизма государственного управления санаторно-курортным комплексом была рассмотрена на примере Южного федерального округа.

Являясь лидером по показателям туристско-рекреационного комплекса, Южный федеральный округ показывает вклад в ВРП не более 6%, что существенно отличается от показателей развитых зарубежных территорий и курортов. Потенциал округа является уникальным, однако на фоне нарастания кризисных явлений и низкого уровня муниципального и государственного управления можно наблюдать отрицательную динамику сокращения количества санаторно-курортных организаций и рост сегмента гостиничного бизнеса, поскольку достижение эффективности в данном случае происходит быстрее, уровень затрат ниже.

Управление санаторно-курортным комплексом должно учитывать такие его особенности, как:

- наличие производственных процессов, связанных с оказанием лечебно-оздоровительных услуг,
- более высокий уровень затрат и его влияние на ценовую политику,
- факторы сезонности, которые оказывают влияние на равномерность поступления выручки, возникновение кассовых разрывов,
- инфраструктурные и имиджевые факторы территории,
- зависимость от состояния природных лечебных ресурсов.

Механизм государственного управления должен учитывать все эти факторы.

В результате изучения программных документов, можно отметить следующие особенности:

- программы направлены на развитие туризма, санаторно-курортный комплекс входит небольшим блоком, либо вообще не входит,
- развитие туризма и санаторно-курортного комплекса взаимосвязано с комплексным развитием региона, рассматривается во взаимосвязи с территориальными проблемами,
- комплексность программ заключается в применении финансовых, налоговых, инвестиционных механизмов, результат выражен в определенных показателях – снижении налогов, создание нормативно-правовой базы для привлечения инвестиций, адресная финансовая поддержка целевых мероприятий, запланированных в рамках каждой программы,
- информационно-аналитическая поддержка программ, которая

заключается в работе со средствами массовой информации, создании интернет-порталов, публикации аналитических материалов в печати,

- анализ основных видов рисков,

- по депрессивным территориям заложены более высокие темпы роста отдельных показателей.

В результат анализа программ по развитию санаторно-курортного комплекса можно выявить следующие проблемы Южного федерального округа:

1. Недостаточное использование потенциала природных лечебных ресурсов вследствие неразвитости туристкой инфраструктуры, небольшого количества санаторно-курортных учреждений, особенно в области детской реабилитации и лечения – только 3 центра на весь Краснодарский край, который является одним из лидеров в данной специализации.

2. Необходимость разработки комплексной программы, ориентированный на санаторно-курортный комплекс – практика реализации программ за 2014-2016 года показывает, что в субъектах Южного федерального округа реализуются проекты, направленные на инфраструктуру, являющуюся второстепенной с точки зрения лечебно-оздоровительного туризма. В связи с этим разработка отдельной программы повысило бы эффективность целевого расходования средств на санаторно-курортный комплекс.

3. Длительность ожидания эффекта от реализации программ. Здесь уместно говорить о разделении субъектов Южного федерального округа на две группы: высокоразвитые и депрессивные. Для высокоразвитых регионов – Ростовская и Волгоградская области, Краснодарский край – развитие санаторно-курортного комплекса будет идти более высокими темпами, в зависимости от качества расходования бюджетных средств и контроля за ними с соблюдением гарантий инвесторов. Для депрессивных регионов необходима разработка отдельной стратегии для санаторно-курортного комплекса, которая бы способствовала развитию лечебно-оздоровительного туризма как отрасли, обеспечивающей мультипликативный эффект в субъекте, поскольку общий уровень экономического развития и отсутствие платежеспособного спроса представляют собой серьезную комплексную проблему.

4. Необходимость контроля за целевым использованием инвестиций. Наглядным примером является Ростовская область, в которой в рамках программы по развитию культуры и туризма основные реализованные мероприятия связаны с приоритетными транспортными и инфраструктурными проектами, тогда как потенциал лечебно-оздоровительного туризма и санаторно-курортного комплекса остается практически не задействованным.

Основными путями решения выявленных проблем могут быть:

1. Разработка нормативно-правовой базы по инвестиционному развитию

субъектов с учетом их специфики и привлекательности для инвесторов, которая будет учитывать их интересы.

2. Разработка федеральной программы по развитию санаторно-курортного комплекса, в которой будут обозначены цели, задачи, приоритеты развития и объемы финансирования.

3. Конкретизация программных целей для точечного инвестирования, которая позволит решать наиболее важные тактические и стратегические задачи в области развития санаторно-курортного комплекса и лечебно-оздоровительного туризма.

4. Разработка системы показателей эффективности для санаторно-курортного комплекса, охватывающей количественные и качественные критерии.

2.3. Инфраструктура туристско-рекреационных услуг в санаторно-курортном комплексе

Курортную деятельность в Российской Федерации осуществляют различные санаторно-курортные организации, к которым относятся:

- лечебно-профилактические учреждения (санатории, лечебные пансионаты, курортные поликлиники, лечебные пляжи, галереи и бюветы минеральных вод, ванны здания, радонолечебницы, грязелечебницы, солярии, аэрации и бассейны для лечебного плавания;

- дома отдыха, турбазы, пансионаты и кемпинги, где организован отдых практически здоровых лиц с использованием климатических факторов для коррекции функционального состояния, ускоренного восстановления работоспособности и закаливания организма.

Функциональная деятельность объектов бизнеса, представленная в элементах инфраструктурного комплекса является базой курортно-рекреационного потенциала и санаторно-курортного комплекса.

Проблемам инфраструктуры посвящен ряд трудов отечественных ученых. В качестве сложного комплекса, обеспечивающего жизнедеятельность человека, инфраструктуру рассматривал М.Д. Шарыгин. Проблемам структуры туристской индустрии с точки зрения выполнения основных услуг и функций на основе отраслевого подхода уделял внимание А.Л. Косманев. Детальному анализу исследуемого объекта как полифункциональной системы посвящены исследования С.И. Яковлевой. Отдельные элементы курортно-рекреационной инфраструктуры рассматривались в работах Е.Р. Мингазиновой, М.С. Оборина: роль предприятий торговли и общественного питания; Д.С. Микояна: социально-экономические аспекты деятельности.

Курортно-рекреационная инфраструктура является сложным образованием, состоящим из нескольких взаимосвязанных элементов – курортной, вспомогательной и туристско-рекреационной, которые состоят из разнообразных объектов торговли и общественного питания, представляющих полноценный комплекс операционных услуг туристам (рис. 7).

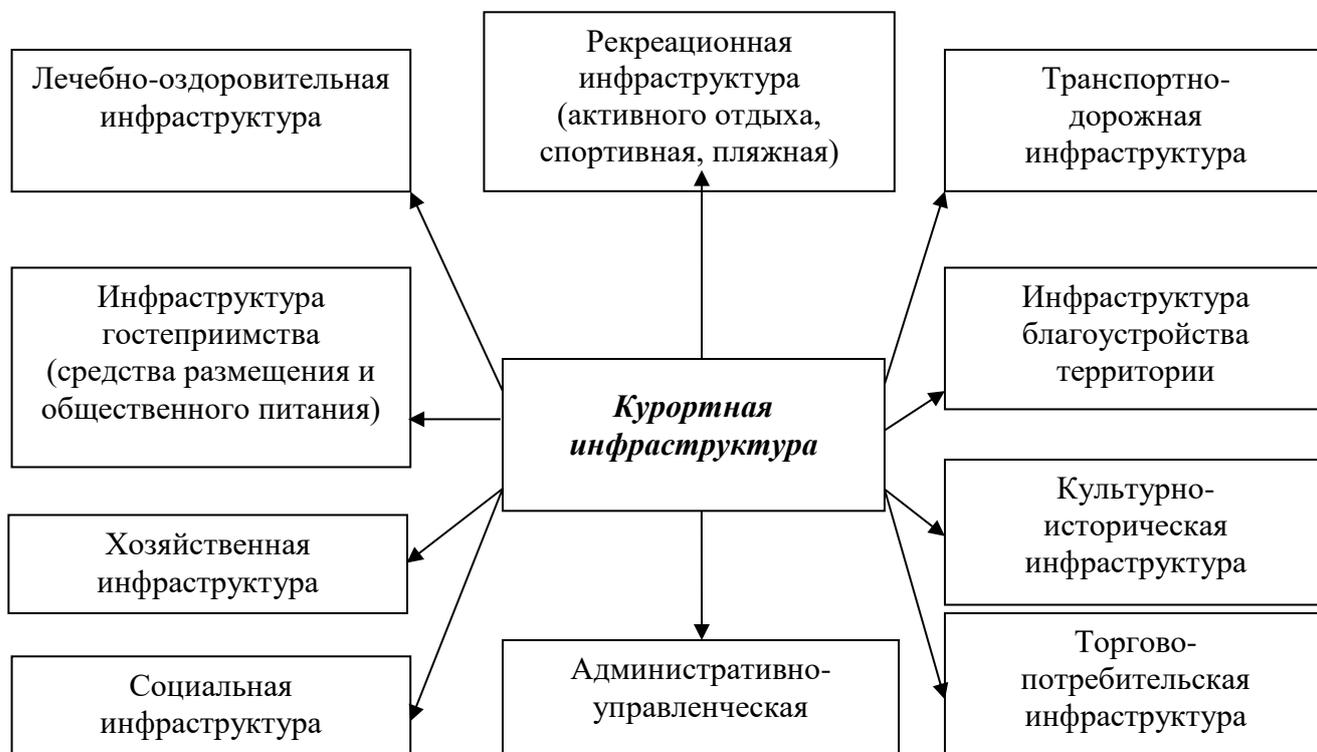


Рисунок 7 – Основные элементы курортно-рекреационной инфраструктуры

Перечислим основные функции курортно-рекреационной инфраструктуры: восстановление психофизиологических возможностей организма, оздоровление и лечение, разнообразное обслуживание населения, социальные функции, образование и воспитание, изучение окружающего мира, финансово-экономические.

Инфраструктура размещения и питания является базовой для средств размещения и санаторно-курортных учреждений. Она включает материальную базу – спальные корпуса и номера, которые отличаются по степени комфорта, уровню сервиса, оснащения.

Объекты общественного питания, которые находятся на территории санаториев и курортов, оказывают мультипликативный эффект в стабильном росте и развитии санаторно-курортного комплекса региона. Высокое качество услуг основывается на сочетании следующих факторов: природные ресурсы и объекты достопримечательности, которые исторически способствовали становлению территории в качестве курорта, социально-экономические условия и инфраструктурные элементы. Объекты питания представляют основу комплекса

профилактики заболеваний, включают элементы лечебно-оздоровительного профиля.

Торговая инфраструктура обеспечивает продажу различных товаров народного потребления, как элемент представлена торговыми объектами, рынками, магазинами и сетями, в которых можно приобрести различные товары потребления.

Хозяйственная инфраструктура составляет обширный блок, включающий различные виды хозяйственных элементов: прачечные, ремонтные мастерские, котельные и т.д. На основе использования объектов обслуживания формируется курортно-рекреационная деятельность.

Социальная инфраструктура отдыха и рекреации включает в себя больницы, школы, университеты, дома культуры, библиотеки и т.п.

Административная инфраструктура представлена объектами административных корпусов и ее деятельность направлена на регулирование всех технологических процессов и управление персоналом и т.д.

Транспортная инфраструктура одна из самых важных и значимых в организации санаторно-курортной деятельности - дороги и их покрытие, автомобильные парки, автобоксы, станции технического обслуживания, автостоянки.

Рекреационная инфраструктура в современных условиях представлена объектами активного отдыха, развлечений, занятий спортом, культурно-историческими учреждениями

Все элементы курортно-рекреационной инфраструктуры, расположенные на конкретной территории, взаимодействуя друг с другом, формируют курортно-рекреационный потенциал местности.

Инфраструктура санаторно-курортных организаций имеет очень сложный состав и выполняемые ею функции, что осложняет процесс оценки эффективности работы всего инфраструктурного комплекса.

Оценка *инфраструктуры добычи и использования* природно-лечебных ресурсов проводится на основе подсчета объектов расположения природного лечебного ресурса (число месторождений минеральных вод, грязей и т.п.), объектов добычи в год (уровень расходов), подсчетом количества инфраструктурных объектов, числом скважин. Относительные показатели использования этой инфраструктуры такие, как доля минеральной воды на одного отдыхающего – деление общего объема добытой воды на количество отдыхающих или оказываемых процедур. Рентабельность использования скважин минеральных вод может рассчитываться как отношение прибыли от оказания лечебных бальнеологических услуг к стоимости объемов добычи и подготовки минеральной воды.

Категории *лечебной, хозяйственной, социальной, рекреационной инфраструктуры и гостеприимства* по отдельности оценить не представляется возможным. Расчет относительного показателя количества специализированных средств размещения, где наибольшая доля приходится на санаторно-курортные организации, можно провести как соотношение к определенной численности населения. Для общего количества ССР – на 10000 человек, лечебные объекты – на 5000-10000 человек, в зависимости от численности, объекты питания – на 500 человек и рекреационных объектов – на 1000 человек. При расчете относительных показателей по муниципальным районам нужно учесть то, чтобы результаты были сравнимыми для снятия социально-экономических и территориальных различий.

Оценить *инфраструктуру благоустройства* возможно на основе метода анкетирования, в котором можно узнать о степени привлекательности территорий, формирования положительных психических реакций у отдыхающих, а также можно оценить процентное соотношение занимаемой площади отдельных категорий объектов на территории санаторно-курортного комплекса.

Оценка *культурно-исторической инфраструктуры* проводится по объектам искусства, архитектурных построек, кинотеатров, театров и т.д. Оценить эффективность работы приведенной группы инфраструктурного комплекса можно только при подсчете количества сооружений и числа посещаемости отдыхающими, туристами, гостями курорта.

Учитывать *рекреационную инфраструктуру* в настоящее время можно только через дополнительные и поправочные коэффициенты, а также расчета относительных показателей на единицу численности отдыхающих (100, 1000, 10000, 100000 человек).

Спортивная инфраструктура может быть оценена методом подсчета объектов спортивного комплекса (число площадок, кортов, бассейнов и т.д.) и определения числа посетивших спортивные комплексы за единицу времени. Индикатором оценки *административно-финансового комплекса* является количественный подсчет объектов. Оценить *информационно-коммуникативную инфраструктуру* можно через эффективность работы, наличие постоянной связи, зоны покрытия сотовых операторов, наличие свободного доступа в сеть Интернет.

Оценку *торговой инфраструктуры* можно проводить в следующих направлениях – подсчет объектов продажи товаров, обеспеченность торговыми площадями, наличие свободной площади, количеством ежедневного потока покупателей.

Дорожно-транспортная инфраструктура должна оцениваться комплексно, начиная с густоты автомобильных дорог и ее плотности, что

позволит выявить степень доступности разных курортных территорий региона для жителей данного региона и его гостей.

Каждый из представленных инфраструктурных объектов выполняет определенные функции, совокупность которых формирует развитие санаторно-курортной деятельности (табл. 6).

Таблица 6

Функции курортной инфраструктуры

Название группы курортной инфраструктуры	Функции
Добыча и использование природно-лечебных ресурсов	Разработка новых месторождений, добыча минеральных вод и грязей, использования микроклимата и ландшафтных комплексов, а также организация мониторинга за их качеством
Научный комплекс	Разработка новых методик санаторно-курортного лечения на основе использования природных лечебных ресурсов
Лечебная	Организация и проведение санаторно-курортных лечебных процедур с целью повышения качества здоровья
Оздоровительная	Оказание дополнительных оздоровительных курортных процедур при использовании спа-технологий
Торговая	Оказание услуг по удовлетворению повседневных потребностей человека за счет приобретения необходимого количества и нужного качества товаров
Гостеприимства и общественного питания	Организация размещения и питания гостей и отдыхающих санаторно-курортного комплекса. Система питания на курорте является важным и системообразующим звеном. Правильно организованное питание и обслуживание повышает качество санаторно-курортного лечения
Инфраструктура отдыха, досуга, развлечений и рекреации	Организация дополнительных рекреационных занятий, которые активно используются отдыхающими в свободное от лечения время
Административно-финансовая	Осуществляет функции управления санаторно-курортным комплексом, организацией работы персонала и распределения финансовых потоков
Информационно-коммуникационная	Организация связи отдыхающих и туристов с окружающей действительностью
Хозяйственная	Организация оказания дополнительных хозяйственных услуг для комфортабельного отдыха и лечения
Транспортная и дорожная	Организация доставки отдыхающих до санаторно-курортного комплекса, экскурсионные поездки и безопасность дорожного полотна

Наличие индикаторов оценки позволяет оценить не только эффективность использования курортной инфраструктуры, но также сформировать перспективные планы дальнейшего ее развития. Хотелось бы отметить, что курортная и рекреационная инфраструктура выполняет важные социальные и экономические функции в развитии социума. К социальной роли инфраструктуры можно отнести повышение качества здоровья населения, снижения общего уровня заболеваемости, восстановление утраченных жизненных сил, организация отдыха и досуга. Экономические аспекты развития санаторно-курортных объектов заключаются в стабильном функционировании прилегающей территории, организации новых рабочих мест и пополнении

бюджетов разного уровня. Кроме этого, можно с большой уверенностью сказать, что курортная инфраструктура является обеспечивающей подсистемой устойчивого и стабильного развития всего санаторно-курортного комплекса.

Система санаторно-курортного лечения включает различные этапы медицинской реабилитации и лечения больных, а также систему отдыха, развлечений и рекреации. Для проведения комплексного санаторно-курортного лечения и осуществления разных программ рекреационного обслуживания широко применяются природные и лечебно-оздоровительные факторы, туристско-рекреационные ресурсы, а также лечебно-профилактическое и оздоровительное питание.

Туристская или курортная инфраструктура является важной основой для эффективной работы существующих санаторно-курортных организаций при наличии уникальных природных лечебных ресурсов. Высокие требования к качеству санаторно-курортных и рекреационных услуг со стороны потенциальных клиентов требует постоянного совершенствования курортного инфраструктурного комплекса (уровень сервиса, безопасность, разнообразие оказываемых услуг, доступность объектов рекреации, общественного питания и торговли), что позволит в дальнейшем санаторно-курортным организациям сформировать определенные конкурентные преимущества на рынке. К сожалению, активную модернизацию и качественную современную трансформацию объектов курортной инфраструктуры в условиях практически полного отсутствия государственной поддержки могут себе позволить только крупные курортные учреждения, обладающие устойчивым спросом на санаторно-курортные услуги.

2.4. Эффективность деятельности санаторно-курортного комплекса

Эффективность деятельности отраслей и отраслевых комплексов связывается с финансово-экономическими показателями.

Субъекты Южного федерального округа обладают значительным природно-ресурсным потенциалом, который исторически предопределил направления развития туризма и инфраструктуры. Природные лечебные ресурсы расположены на всех рассматриваемых территориях, однако уровень развития лечебного туризма и санаторно-курортного комплекса как основы туристско-рекреационной инфраструктуры резко отличается.

Уникальный туристско-рекреационный потенциал широко используется в Краснодарском крае, в меньшей степени в Ростовской и Волгоградской областях, резко дифференцирован уровень развития санаторно-курортного комплекса и

лечебно-оздоровительного туризма, что отразилось на программных документах и финансировании, а также мероприятиях, которые реализованы в 2014-2016 гг. по каждому субъекту округа.

Характеристика по субъектам ЮФО за 2012-2013гг. представлена в таблице 7.

Таблица 7

Анализ динамики СКО по субъектам ЮФО за 2012 – 2015гг.

Федеральный округ	2012		2014		2015		Темп роста, %
	Кол-во СКО (ед.)	Удельный вес СКО (%)	Кол-во СКО (ед.)	Удельный вес СКО (%)	Кол-во СКО (ед.)	Удельный вес СКО (%)	Кол-во СКО (ед.)
Республика Адыгея	4	1,48	2	0,80	2	0,78	50
Республика Калмыкия	2	0,74	2	0,80	2	0,78	100
Краснодарский край	205	75,65	186	74,70	192	75,29	103,22
Астраханская область	4	1,48	3	1,20	3	1,18	100
Волгоградская область	28	10,33	25	10,04	27	10,59	108
Ростовская область	28	10,33	31	12,45	29	11,37	93,55
Севастополь	-	-	-	-	-	-	-
Республика Крым	-	-	2	0,80	-	-	-
Итого	271	100	249	100	255	100	102,41

Из таблицы 7 видно, что больше всего СКО на 2012 год расположено на территории Краснодарского края – 205 организаций (75,65%), Волгоградской и Ростовской областях – 28 (10,33%), Республики Адыгея и Астраханской области – 4 (1,48%), Республики Калмыкия – 2 (0,74%).

В 2013 году СКО сократилось на 18 организаций (6,64%) и на отчетный период составили 253.

Лечебно-оздоровительный туризм является одними из самых экономически социализированных видов туризма, направленный на повышение качества здоровья населения, снижение нетрудоспособности и увеличение средней продолжительности жизни.

Рассмотрим динамику СКО по субъектам ЮФО после введения санкций за 2014 – 2015гг. В качестве отрицательного факта можно отметить сокращения СКО в Ростовской области на 6,45%. В отчетном году лидирующее место по количеству СКО занимает Краснодарский край – 192 организации, рост произошел на 3,22%, что является положительной тенденцией развития

туристической отрасли в ЮФО. С одной стороны, можно сказать, что санкции сыграли положительную роль для российского туризма и дали сильнейший стимул к развитию.

Рассмотрим динамику численности коллективных средств размещения (табл. 8).

Таблица 8

Число коллективных средств размещения на территории Южного федерального округа, ед.

Субъект ЮФО	2010	2012	2013	2014	2015	Изменение, %
Астраханская область	123	135	140	172	313	254,5
Волгоградская область	205	242	232	238	325	158,54
Ростовская область	386	430	439	451	495	128,24
Республика Адыгея	23	41	43	38	54	234,78
Республика Калмыкия	14	16	21	24	24	171,43
Краснодарский край	1355	1583	1609	1684	2922	215,65
Всего	2106	2447	2484	2607	4133	196,25

Рост числа коллективных средств размещения по ЮФО наблюдается в два раза, соответственно, необходимо учитывать резко растущую емкость рынка, которая оказывает влияние на финансовые результаты по южному федеральному округу в целом. Можно сделать вывод, что две исследуемые группы объектов санаторно-курортного комплекса имеют схожие тенденции экономической стабильности и предпосылок роста. Во втором случае предпосылки к росту свидетельствуют об оживлении спроса, что позволяет предполагать сходную динамику в сегменте санаторно-курортных услуг.

Обратимся к анализу основных финансово-экономических показателей санаторно-курортного комплекса Южного федерального округа. Одним из ключевых показателей является прибыль, ее качество и динамика показателя за сопоставимые периоды (табл. 9). По субъектам Южного федерального округа наблюдается последовательное увеличение убытка, связанное с несколькими факторами влияния: повышение цен на продукты питания, которые входят в базовый пакет услуг, изношенность материально-производственных фондов, сезонность и неравномерность платежеспособного спроса в течение года.

Финансовые результаты санаторно-курортных организаций Южного
федерального округа, руб.

Субъект ЮФО	2010	2012	2013	2014	2015
Астраханская область	1686,8	12886	12552,7	-30440,4	-44566,1
Волгоградская область	-97200,2	-166932,2	-49494	-121431,5	-162864,3
Ростовская область	10628,8	-103240,8	-106635,5	-56803,1	-37077,5
Республика Адыгея	-881	-53431,6	-55324,2	-5275,5	-3119,8
Республика Калмыкия	0	0	302,4	478,7	-6089,7
Краснодарский край	-4002089,6	-3803689	-5655811	-5057706,9	-6005112,8
В целом по ЮФО	-4087855,2	-4114361,6	-5854409,6	-5271178,7	-6258830,2

Резкие отрицательные результаты связаны со снижением качества санаторно-курортных услуг, изменением спроса, ориентацией потребителя на высокий уровень комфорта, неразвитость инфраструктуры.

Можно видеть, что финансовый результат как по субъектам ЮФО, так и в целом является отрицательным, при этом Краснодарский край, являясь лидером, формирует весомый вклад в результаты по ЮФО в целом – 96% в 2015 году (в 2010 году – 98%).

Наибольшую стабильность показателей можно видеть на примере Краснодарского края – увеличение убытка предприятий санаторно-курортного комплекса на 50% за 5 лет; другие субъекты показали более высокие темпы падения – более, чем в три раза, за исключением Волгоградской области, динамика которой составила -67%.

Аналогичные расчеты представим по коллективным средствам размещения (табл. 10). Здесь финансово-экономические результаты имеют разнонаправленную динамику – убыток характерен для Краснодарского края, что частично обусловлено резким ростом количества предприятий данного сегмента, остальные субъекты показывают рост. Рассмотренные тенденции свидетельствуют о росте платежеспособного спроса, достигнут рост вдвое по сравнению в 2010 годом – Ростовская область, в 6 раз – Республика Адыгея, Астраханская область является лидером.

Финансовые результаты коллективных средств размещения по Южному федеральному округу, руб.

Субъект ЮФО	2010	2012	2013	2014	2015	
Астраханская область	-66348,3	228691,7	371967,9	184390	504767,9	
Волгоградская область	-27445,3	37764,8	157823,9	95856	171238,3	
Ростовская область	623901,9	801680,8	930033,3	808414,5	1187879,2	
Республика Адыгея	30342,8	56865,6	100326,5	153169,4	206063,4	
Республика Калмыкия	-14059,2	12512,6	17342,2	14353,3	-5451,2	
Краснодарский край	-3278348	-1803515	5549106,7	-27540090,5	-14006089,2	
В целом по ЮФО	-	2731956,1	-665999,5	3971612,9	-26283907,3	-11941591,6

В целом по Южному федеральному округу до 2014 года наблюдался положительный рост, по итогу затраты росли более высокими темпами по сравнению с доходом, на конец 2015 года результаты снизились в 13 раз, образовав убыток, количественно соответствующий практически 25% от доходов и 20% затрат (рис. 8).

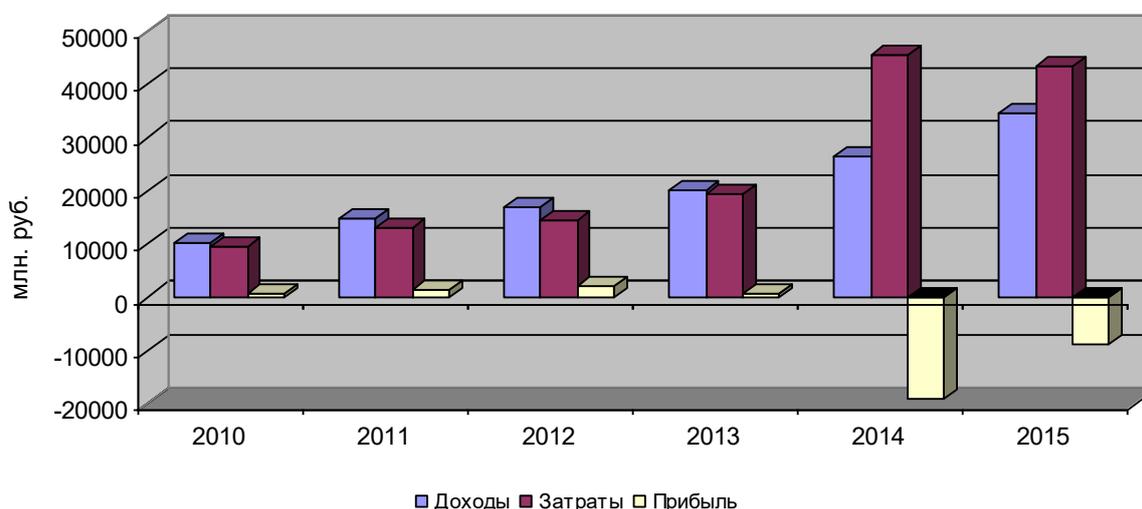


Рисунок 8 – Динамика финансовых показателей гостиниц и иных средств размещения по ЮФО за 2010-2015 гг.

Можно сделать вывод, что наиболее прибыльным сегментом является гостиничный, поскольку до 2014 года финансовые результаты были положительными. В 2014-2015 гг. все три рассмотренных ключевых сегмента

индустрии туризма показывают отрицательную итоговую динамику по ряду причин: рост количества предприятий, не показывающих прибыль в первые годы деятельности, повышение себестоимости базовых услуг питания, снижение платежеспособного спроса. Рассмотрим результаты деятельности в сравнении по всем трем направлениям (рис. 9).

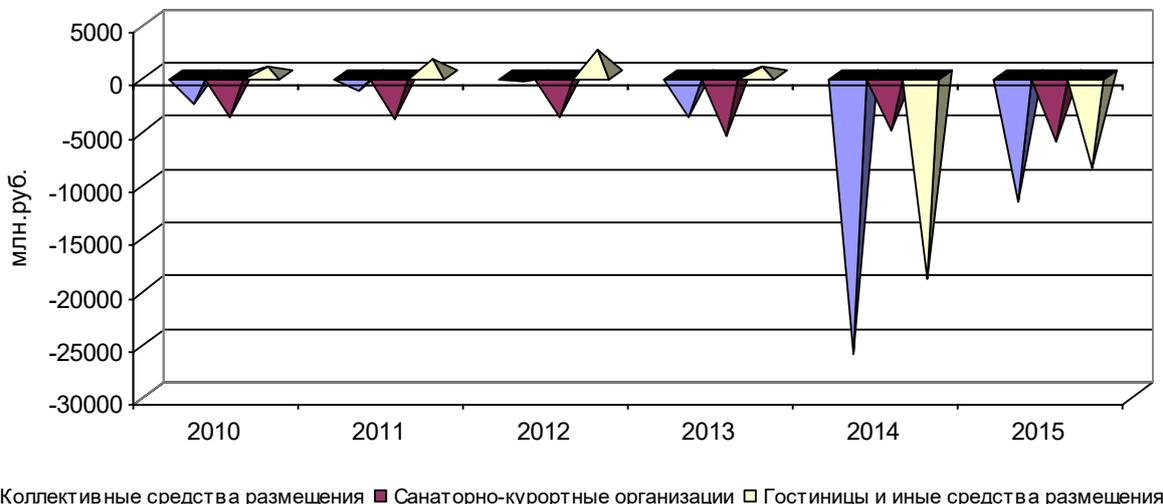


Рисунок 9 – Сравнительный анализ динамики финансовых показателей средств размещения по ЮФО за 2010-2015 гг.

Проанализировав динамику развития туризма в Южном федеральном округе можно сделать следующие выводы.

Проблемы развития отрасли туризма Южных регионов России в условиях макроэкономической нестабильности связаны с:

- отсутствием соответствия инфраструктуры имеющемуся платежеспособному спросу;
- наличие факторов сезонности, короткое лето по сравнению с зарубежными курортами;
- отсутствие комплекса маркетинга в отношении достопримечательностей, которые могут влиять на развитие новых видов туризма – экологического, активного;
- отсутствие системной кадровой политики в индустрии гостеприимства;
- наличие проблем с основными бытовыми услугами в высокий сезон.

Отметим основные экономические проблемы функционирования санаторно-курортного комплекса в современных условиях:

- низкое качество обслуживания, связанное с высоким уровнем затрат и сезонностью спроса,
- неразвитость инфраструктуры, сопутствующей услугам – сфера развлечений,

- отсутствие стимулирования спроса со стороны государства, смещение акцентов предложения на проживание и отдых, снижение лечебной составляющей,
- отсутствие государственного механизма регулирования получения путевок уязвимых социальных групп населения,
- необходимость в повышении качества финансового менеджмента в области лечебных услуг,
- необходимо привлечение различных групп инвесторов для модернизации материально-технической и лечебной базы основных профильных предприятий комплекса.

Республики Калмыкия и Адыгея являются наименее развитыми регионами в южном федеральном округе. Необходимо разработать мероприятия с целью повышения туристической привлекательности. В настоящее время у Калмыкии существуют значительные разрывы для того, чтобы стать крупным туристическим направлением, хотя регион и обладает интересными природными ресурсами и объектами культурного наследия в столице региона – Элисте.

Положительным фактом явилось упразднение Крымского федерального округа и включение Крыма в состав ЮФО, который автоматически стал территорией наибольшей концентрации российских курортов.

Политические и экономические события последних двух лет послужили причиной активизации туристского потенциала нашей страны.

В условиях санкций необходимо ориентироваться на рост внутренних потоков в сфере туризма. Стратегические цели развития отрасли должны ориентироваться на положительные геополитические аспекты, чтобы принять на курортах юга России посетителей, ранее отдыхавших за рубежом.

Краснодарский край располагает всеми необходимыми условиями для того, чтобы принять максимально возможное количество граждан из других регионов. Однако, рассматриваемая политика требует создания определенных благоприятных условий для соответствия средств размещения, качества лечения и обслуживания уровню платежеспособного спроса, запросам того контингента отдыхающих, который повысит заполняемость здравниц.

Во многом благодаря повышению санкционной напряженности с государствами, обслуживающими туристский поток из России, появились перспективы роста сферы внутреннего туризма. Вследствие сложившихся обстоятельств получили развитие регионы с курортно-рекреационной спецификой по всей стране: рост инвестиций в инфраструктуру, привлечение кадров, реализация бизнес-проектов.

Однако, в процессе исследования были выявлены внутренние факторы, сдерживающие развитие туризма Юга России.

Основные средства размещения, как было показано в настоящей статье, являются убыточными по Краснодарскому краю, формирующему базовый вклад в сферу туризма по Южному федеральному округу.

Необходимо при анализе санаторно-курортного комплекса учитывать несколько значимых аспектов:

1. Тенденции развития необходимо определять не только исходя из общих отраслевых критериев, но и в сравнении с показателями лидирующих предприятий. Например, в кризисных условиях показатели лидирующих предприятий будут стремиться к общей динамике рынка, тогда как при благоприятном внешнем фоне эта тенденция будет резко разнонаправленной. Чем больше доли рынка сосредоточено у узкого круга предприятий, тем резче будет выражение положительной тенденции и менее выражена отрицательная.

2. Достижение зоны безубыточности санаторно-курортного комплекса

3. Необходимость инвестиционной поддержки с учетом краткосрочного и долгосрочного эффекта (например, текущая – для преодоления разрыва безубыточности, длительная – инвестиционные проекты по расширению отрасли).

4. Диверсификация деятельности должна быть ориентирована на сохранение лечебно-оздоровительного и реабилитационного направлений (например, ориентация на другие сегменты рынка – дети с ограниченными возможностями здоровья, спортсмены и т.п.)

Решение выявленных проблем представляется возможным при наличии средств государственной поддержки; обновлении материально-технической базы санаторно-курортного комплекса как основы лечебно-оздоровительного туризма; финансировании части расходов за счет средств бюджетов всех уровней, федеральных и региональных программ по развитию туризма; повышении качества оздоровительных услуг и повышении спроса.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные критерии эффективности деятельности предприятий санаторно-курортного комплекса.

2. Как влияют отраслевые особенности на формирование экономических показателей – доходов и затрат – санаторно-курортного комплекса?

3. Какие выводы можно сделать об эффективности санаторно-курортного комплекса Южного федерального округа на основании экономических показателей?

4. Охарактеризуйте факторы, влияющие на формирование услуг предприятий санаторно-курортного комплекса.

5. Как влияет наличие природных лечебных ресурсов и инфраструктуры на качество услуг санаторно-курортного комплекса в субъектах РФ?

6. Охарактеризуйте особенности управления санаторно-курортным комплексом в современных условиях.

7. Как влияет реализация государственных программ по социально-экономическому развитию, здравоохранению, лечебно-оздоровительному туризму на результаты деятельности предприятий санаторно-курортного комплекса в субъектах РФ?

8. Как влияет исполнение показателей, индикаторов на реализацию основных функций управления санаторно-курортным комплексом?

9. Охарактеризуйте роль инфраструктуры в оказании туристско-рекреационных и санаторно-курортных услуг на базе предприятий санаторно-курортного комплекса.

10. Назовите основные элементы курортно-рекреационной инфраструктуры.

Тесты

1. Охарактеризуйте понятие рекреации:

- а) освоение и использование природной территории с целью лечения, медицинской реабилитации, профилактики заболеваний;
- б) действенная терапия, повсеместно известная своим обширным использованием при разнообразных заболеваниях;
- в) отдых, восстановление сил человека, израсходованных в процессе труда.

2. Что относится к природно-лечебным ресурсам?

- а) ландшафтные комплексы;
- б) морская вода;
- в) лечебные грязи;
- г) все вышеперечисленное.

3. Что представляет собой курортно-рекреационная инфраструктура?

- а) сеть санаториев и курортов курортных регионов, совокупность природных курортных факторов (ресурсов), лечебно-оздоровительных местностей;
- б) совокупность объектов материальной деятельности человека, необходимых для осуществления комплексного воздействия всех факторов лечения и рекреации на организм отдыхающих;
- в) направление курортологии, занимающийся изучением влияния климатических факторов на лечение, оздоровление и рекреацию отдыхающих санаторно-курортных организаций.

4. Назовите особенности механизма государственного управления услугами предприятий санаторно-курортного комплекса?

- а) санаторно-курортный комплекс рассматривается как объект управления;
- б) инструменты государственного управления подразделяются на стратегические и тактические;
- в) эффективность инструментов государственного управления определяется при помощи только абсолютных показателей.

5. Охарактеризуйте переходный период в истории управления санаторно-курортным комплексом?

а) постепенное становление здравоохранения и санаторно-курортного комплекса, активное участие государства в создании централизованной системы управления и контроля;

б) повышение качества и роли государственного управления санаторно-курортным комплексом, попытка построения смешанной модели управления;

в) глобальное изменение роли государства, переход от полного контроля и централизованного управления к рыночным отношениям.

6. Что включает в себя механизм государственного управления санаторно-курортным комплексом?

а) систему мониторинга показателей;

б) стандарты деятельности государственных служащих, которые приняты в рамках реализации стратегий по регионам;

в) средства эффективного контроля и оценки качества государственных услуг.

7. Какие организации осуществляют курортную деятельность в Российской Федерации?

а) грязелечебницы, дома отдыха, турбазы;

б) турагенства, дома престарелых;

в) клубы по интересам, пансионаты.

8. Выберите элементы курортной инфраструктуры?

а) экономическая инфраструктура;

б) хозяйственная инфраструктура;

в) лечебно-оздоровительная инфраструктура.

9. Какой субъект Южного федерального округа имеет наилучшие финансовые результаты его санаторно-курортных организаций?

а) республика Адыгея;

б) Краснодарский край;

в) Волгоградская область.

10. Что необходимо учитывать при анализе санаторно-курортного комплекса?

а) достижение зоны безубыточности санаторно-курортного комплекса;

б) тенденции развития необходимо определять не только исходя из общих отраслевых критериев, но и в сравнении с показателями лидирующих предприятий;

в) диверсификация деятельности должна быть ориентирована на сохранение лечебно-оздоровительного и реабилитационного направлений;

г) все вышеперечисленное.

Глава 3. Роль маркетинга в деятельности санаторно-курортного комплекса

3.1. Формирование и развитие санаторно-курортного комплекса на основе маркетинговой стратегии

Перспективы развития санаторно-курортной деятельности бесспорны, т.к. она на сегодняшний день играет важнейшую роль в формировании здоровья нации и успешного развития экономики регионов и страны. Современное состояние развития общества и экономики говорит о том, что необходимо совершенствовать санаторно-курортный комплекс, улучшать его деятельность, поскольку это является очень актуальным.

Территориальная курортно-рекреационная система представляет собой сложную совокупность условий и объектов, включающих курортную инфраструктуру, природные лечебные ресурсы, медицинское и рекреационное оборудование, технологии, а также административно-хозяйственный блок и обслуживающий персонал, представляющая санаторно-курортные услуги. В последнее время для санаторно-курортной деятельности России выходит на новое направление развития, связанное с социально-экономическими и политическими изменениями в стране, такими как повышение качества жизни, увеличение доходов населения, формирование системы здорового образа жизни, возросшее понимание населением необходимости отдыха и лечения в местных условиях.

Следует также обратить внимание на возросшую активность государственных и региональных органов власти к вопросам, связанным с увеличением продолжительности жизни населения. Сердечно-сосудистые заболевания – основная причина смертности взрослого населения как экономически развитых, так и развивающихся стран. В программе Пермского края «Развитие здравоохранения» с 2014 по 2020 гг. говорится о том, что 56% всех смертей обусловлены сердечно-сосудистыми заболеваниями. По итогам проведения диспансеризации взрослого населения в 2013 г. рекомендация санаторно-курортного лечения была дана более 13% пациентов из 203 523 обследуемых. Среди пациентов, попавших в данную выборку, около 63% женщин и, соответственно, 37% мужчин. Эти статистические данные говорят о том, что в настоящее время существует необходимость не только лечения сердечно-сосудистых заболеваний, но не менее важно проводить мероприятия по эффективной профилактике и реабилитации после перенесенной болезни, используя все возможности санаторно-курортного комплекса регионов. Согласно данным официальной статистики количество людей, размещенных в санаторно-курортных организациях Пермского края, составляет более 131 000 чел.

В развитии санаторно-курортного комплекса наблюдаются негативные тенденции, связанные, прежде всего с износом основных материальных активов,

ростом себестоимости и средней цены на санаторно-курортные услуги. Так, например, в Пермском крае по статистическим данным за период с 2002 г. по 2014 г. можно проследить динамику уменьшения количества санаторно-курортных организаций и среди них небольшие санаторно-курортные организации (СКО), которые не имеют по разным причинам возможности конкурировать с региональными лидерами (курорты «Усть-Качка» и «Ключи», санатории «Демидково», «Уральская Венеция», «Красный Яр»).

Важной задачей в развитии курортной отрасли является поддержание социальной стабильности через обеспечение занятости населения: так согласно официальным данным на начало июня 2014 года в сфере санаторно-курортного дела было занято в среднем 238 тыс. чел., что на 3% больше чем за аналогичный период предыдущего года. Подобный приток новой рабочей силы в санаторно-курортную отрасль является положительным показателем на фоне отрицательной динамики за ряд предшествующих лет и обусловлен новой политикой как на уровне государства в целом, так и отдельных регионов в частности, направленной на развитие данной отрасли.

Подобное снижение численности сотрудников в определённой мере обусловлено не только сокращением бюджета на содержание данной отрасли, но и резким снижением численности санаторно-профилактических учреждений (ликвидация детских оздоровительных лагерей и небольших профилакториев-санаториев), число которых в период с 1990 по 2014 год сократилось с 7,4 тысяч до 1,8 тысяч.

Однако, необходимо отметить, что подобная ситуация наблюдалась не во всех регионах России и во многом обуславливалась политикой регионов по регулированию данной отрасли. В частности, в Пермском крае отток рабочей силы из санаторно-курортной отрасли наблюдался лишь в период с 2007 по 2009 года. Похожая ситуация складывалась ещё в ряде регионов, таких как Ленинградская область, Ставропольский край, Омская область, Нижегородская область и других.

Как отмечают многие российские и зарубежные специалисты к проблемным аспектам можно отнести не сформированную до настоящего времени отраслевую систему стандартизации, сертификации и лицензирования, а также отсутствие налаженной унифицированной системы подготовки и аттестации кадров.

Вместе с завершением советского развития в конце XX веке и нараставшей остроте дефицита финансовой помощи от государства, руководству санаторно-курортных учреждений приходилось искать новые механизмы для поддержания функционирования и обеспечения конкурентоспособности последних, ввиду отхода от административно-командной системы и зарождения рыночных отношений. Всё это привело к переходу организаций данного типа на

коммерческую основу и зарождению нового рынка услуг санаторно-курортного комплекса. Последующие преобразования основ организации и правового обеспечения санаторно-курортного дела, изменение многих здравниц в акционерные общества, а также принятие законов «О государственных (муниципальных) автономных некоммерческих организациях» и «Об автономных учреждениях» (предполагающего некоторую экономическую свободу учреждений здравоохранения), привело к необходимости борьбы за потребителей в данном сегменте рынка и, как следствие, развитию маркетинга санаторно-курортных услуг.

Маркетинговая система как основа управления может направить организацию реализации санаторно-курортных услуг таким образом, чтобы в дальнейшем было возможно наладить взаимосвязь между производителем и потребителем услуг, а также построить рабочий процесс так, чтобы финансово-хозяйственные решения принимались на основе изучения требований данного сегмента рынка. Экономические условия санаторно-курортного комплекса являются организационными, и все они представляют собой единую систему, сформированную в определенном направлении комплекса.



Рисунок 10 – Анализ рынка санаторно-курортных услуг и его прогноз

Учитывая темпы прироста данного сегмента рынка (по данным BusinessStat в 2010 г. объём рынка санаторно-курортных услуг вырос на 4% и достиг 62 млн. человеко-дней пребывания, а в 2011 г. на 1,3% и 64,2 млн. человеко-дней пребывания соответственно), руководству санаторно-профилактических учреждений стоит выстраивать свою маркетинговую политику исходя не только из необходимости удержания постоянных потребителей, но и с целью привлечения новых (рис. 10).

Одной из работ, направленных на выбор маркетинговой стратегии предприятия санаторно-курортной комплекса, исходя из конкурентных преимуществ предприятия и уровня конкуренции анализируемого рыночного сегмента является научная статья Савенковой И.В. Автором предлагается разработка маркетинговой стратегии путём трёхэтапного анализа:

1) диагностики конкурентной среды на основе показателей концентрации рынка: коэффициента Херфиндаля – Хиршмана, дисперсии долей рыночных субъектов, коэффициента вариации и коэффициента Джини;

2) применения матрицы эластичности конкурентной реакции на рынке, позволяющей противопоставить две организации по таким маркетинговым средствам, как: цена, реклама, качество товара, качество сервиса, затраты в сфере потребления и др. и выявить эластичность (или вероятность) реакции второй организации на инициативу первой;

3) завершающим этапом является сам анализ конкурентных преимуществ, результатом которого является выделение средств конкурентной борьбы с помощью которых будет осуществляться маркетинговая политика предприятия санаторно-курортной сферы.

Использование данного подхода позволяет организациям расширить свой внутренний аналитический механизм в целях эффективной работы и с учётом анализа деятельности конкурентов выстраивать рациональную маркетинговую стратегию.

Вторым удачным направлением по исследуемой тематике, рассмотренным в статье Кисилевич Т.И. является поиск путей диверсификации рисков, на основе расширения ассортимента предлагаемых услуг, сфер деятельности, а также увеличения прочих доходов санаторно-курортных учреждений на основе заключения договора на аутсорсинг или сдачи помещений в аренду. В статье даются рекомендации относительно выстраивания ценовой политики предприятия по отношению к арендаторам с учётом налогового кодекса РФ, исходя из которого, налоговые органы могут оспаривать налоговые последствия в случаях, когда цена приобретения товар (работ, услуг) существенно завышена по сравнению с рыночными ценами.

В связи с этим автором выработан комплекс мер защиты ценообразования при арендных отношения, исходя из которого целесообразно назвать следующее:

1) перечень предоставляемых дополнительных услуг, входящих в стоимость аренды;

2) сроки внесения арендной платы, в том числе по графику арендных платежей;

3) предоставление скидок при авансировании платежей по аренде;

4) сроки заключения и продолжительность договоров аренды;

5) наличие индивидуальных скидок конкретным арендаторам и их обоснование;

6) индивидуальные характеристики помещений в зависимости от их внутреннего расположения;

7) наличие в договоре возможности его пролонгации, что снижает риски арендодателя;

8) необходимость госрегистрации договора при его заключении на срок более года и порядок распределения расходов по его регистрации;

9) наличие в договоре существенного условия о размере площади, сдаваемой в аренду.

Предлагается рассматривать маркетинговую ценовую политику как документ в системе бухгалтерского учета, являющийся приложением к учётной политике организации, который не только определяет способы и методы ценообразования на реализуемые санаторно-курортные путёвки, товары, работы и предоставляемые услуги, но и позволяет обосновать порядок разницы в ценах с точки зрения НК РФ, рассмотреть все факторы, влияющие на ценообразование.

В этой связи санаторно-курортным организациям, получающим прочие доходы от сдачи площадей в аренду (субаренду), особенно важно проверять соответствие сложившихся сумм по сделкам НК РФ и при необходимости снижать предпринимательские риски, путём разработки маркетинговой ценовой политики с учетом изменений в налоговом законодательстве, произошедших в 2012 году.

Третье направление, осваиваемое в процессе разработки новых маркетинговых стратегий поведения фирм санаторно-курортной отрасли, является интернет пространство. Как отмечают в своих научных изысканиях Столяров Д.Ю. и Чуватник П.П., возможности глобальной компьютерной сети Интернет в целях реализации подобного рода услуг обширны в первую очередь за счёт огромного охвата аудитории, в том числе целевой, вследствие чего она является одним из наиболее эффективных маркетинговых инструментов на сегодняшний день.

Действительно, виртуальное пространство на сегодняшний день переполнено открытой и скрытой рекламой - маркетинговая машина интернета придумывает всё новые и новые способы привлечения пользователей. Кроме того, реклама через Интернет обходится гораздо дешевле, чем в других СМИ. Кроме того, при наличии соответствующих навыков пользователь может самостоятельно создать интернет-страницу санаторно-курортной организации и заниматься её продвижением.

На сегодняшний день существует множество маркетинговых стратегий ориентированных на удержание уже занимаемой и расширение рыночной ниши,

среди которых особо можно выделить механизмы «демпинга» для завоевания своей ниши на уже поделённом рынке, а также объединение нескольких небольших фирм данной отрасли в единые санаторно-курортные комплексы. Так, например, объединение нескольких мелких фирм в одну более крупную структуру зачастую позволяет получить потенциал роста больший, чем сумма потенциалов этих организаций, функционирующих по отдельности.

Очевидно, что это далеко не исчерпывающий перечень маркетинговых стратегий, применяемых компаниями - всё зависит от личного профессионализма и мастерства маркетологов. Все это позволит повысить эффективность и значимость маркетинговых исследований и сформировать необходимый инструмент позиционирования санаторно-курортных услуг на мировом, национальном и региональном уровнях.

В последние годы наблюдается устойчивая тенденция снижения количества санаторно-курортных учреждений России, что может быть связано с переходом большинства из них в частную собственность, влиянием изменений мировой экономики и снижением спроса на санаторно-курортное лечение. В настоящее время происходит постепенная стабилизация снижения численности санаторно-курортных организаций и увеличения ежегодной численности отдыхающих, которые получили эффективное лечение и полноценный отдых на курортах и санаториях региона. Все это говорит о том, что санаторно-курортный комплекс России выполняет важные социальные и экономические функции общества (формирование рабочих мест, повышение качества здоровья, развитие территории), а также при грамотно организованной работе и успешным взаимодействием между научным сообществом, курортным бизнесом и органами власти санаторно-курортное лечение может сформировать важный социальный вид деятельности региональной экономики.

Санаторно-курортный комплекс является сложным природно-социальным и производственным объектом, функционирование которого направлено на сохранение и восстановление здоровья населения, а также оказание дополнительных рекреационных услуг. Существует множество проблем, замедляющих развитие курортной деятельности страны и отдельного региона, среди них такие как:

- 1) снижение спроса населения на лечение и оздоровление на российских санаториях и курортах;
- 2) высокий износ основных средств санаторно-курортных учреждений;
- 3) высокий уровень цен на санаторно-курортное лечение и большая его себестоимость;
- 4) необходимость повышать качество санаторно-курортных услуг до международных стандартов;

5) необходимость создания национальной и региональных маркетинговых программ развития санаторно-курортной деятельности и т.д.

Россия обладает богатейшим курортно-рекреационным потенциалом, который не полностью используется в организации санаторно-курортного лечения. В последнее время в условиях сокращения численности населения страны, превышения смертности над рождаемостью и повышения общей заболеваемости взрослых и детей необходимо сформировать положительное отношение к здоровому образу жизни. Для решения данной проблемы в целях обеспечения профилактики, лечения многих заболеваний и отдыха населения страны большое значение должно придаваться расширению и активному развитию курортной сети разных уровней (национальной, региональной и муниципальной).

В заключении можно отметить, что общим стимулятором разработки новых форм и методов маркетинговых стратегий является конкуренция, а развитие данной отрасли напрямую связано с развитием экономики, разработкой высоких технологий и изменениями в сознании покупателей. Использование современных инструментов маркетинга позволяет повысить уровень развития санаторно-курортных организаций, что повысит их конкурентоспособность, а также укрепить позиции на рынке лечебно-оздоровительного туризма. Курортный маркетинг – реальный механизм стабильного продвижения и развития санаторно-курортного комплекса страны, включая государственные условия его поддержки.

3.2. Особенности продвижения санаторно-курортного продукта

Резкий переход санаторно-курортного комплекса на рыночные отношения определил особую необходимость применения в управленческой деятельности комплекса маркетинга.

Санаторно-курортный маркетинг ориентирован на удовлетворение спроса клиентов путем создания востребованных конкурентоспособных предложений и увеличение продаж путевок с помощью методов продвижения, и получение большей прибыли.

Рыночный спрос потребителей качественных санаторно-курортных услуг формирует команда маркетологов путем исследования потребностей потенциальных клиентов, конкурентов, конъюнктуры рынка – элементы внешней среды и внутренней среды организации, к которым относятся персонал санаторно-курортной организации, хозяйственная деятельность, финансы, современное медицинское оборудование, инвентарь и др.

Маркетинговая концепция управления санаторно-курортным предприятием нуждается в комплексном и системном подходе, обеспечивая всестороннее влияние на все виды деятельности санаторно-курортного бизнеса, мероприятия по разработке и продвижению услуг от предприятия к клиенту и на самого клиента. К основным функциям маркетинга можно отнести:

- исследование рынков сбыта санаторно-курортных услуг;
- ценообразование услуг;
- формирование предложений услуг;
- стимулирование спроса и сбыта;
- продвижение услуг.
- выбор места оказания санаторно-курортных услуг (носит исключительно стратегический характер с долгосрочной перспективой).

Отечественные ученые А.М. Ветитнев и Л.Б. Журавлева в своей работе определяют следующие цели санаторно-курортного маркетинга:

- сохранение своих позиций на рынке санаторно-курортных услуг (стратегия выживания);
- проникновение на новые рынки сбыта санаторно-курортных услуг (стратегия роста);
- получение сверхвысоких прибылей (стратегия «снятия сливок»);
- диверсификация бизнеса: формирование новых услуг;
- социальная цель (миссия): оздоровление населения.

Н.Ю. Саргаева видит главную цель санаторно-курортного маркетинга в установлении соответствия между предложением рекреационной организации и спросом клиентов для достижения основной цели санаторно-курортной организации – получения прибыли.

Основная цель санаторно-курортных коммерческих организаций – это получение максимальной прибыли. Данная цель может быть достигнута путем политики гибких и динамичных цен за услуги, оказываемые санаторно-курортными организациями, они должны зависеть не только от себестоимости и нормы прибыльности, но и от сезонности, количества купленных одной организацией путевок, корпоративных продаж, постоянных клиентов, перечня услуг.

Клиентоориентированный маркетинг должен учитывать следующие компоненты:

- гибкие цены путевок, включая рассрочки платежа и кредитование;
- организация встречи покупателя услуги;
- прием клиента;
- размещения в номере,

- организация питания;
- медицинское обслуживание как фундамент санаторно-курортного бизнеса;
- бытовое обслуживание клиентов;
- культурно-массовое обслуживание с анимацией;
- лечебная физкультура и спортивно-развлекательная работа;
- организация отъезда посетителя.

При быстрорастущем рынке в санаторно-курортной сфере менеджеры и собственники бизнеса научились формировать ряд конкурентоспособных предложений для удовлетворения потребностей клиентов. Исследуя рынок санаторно-курортных услуг, можно встретить множество эксклюзивных предложений, которые являются визитными карточками того или иного курорта, относящегося к определенной географической местности. Наряду с вышеотмеченным разнообразием на российских курортах сервис оставляет желать лучшего, отсутствует реальное позиционирование курортов.

Позиционированием является аргументированное отличие от других подобных конкурентов в определенной сфере деятельности. Таким образом, позиционирование является способом формирования собственного имиджа, бренда и других характеристик, который в воображении целевого сегмента рынка будет выгодно отличать данную организацию от других конкурентов.

Позиционирование на санаторно-курортном рынке необходимо разрабатывать с учетом уникальности предоставляемых услуг и продуктов, ориентируясь на географию размещения, принимая во внимание ожидания целевой аудитории и потенциальных клиентов и учитывая их социально-экономические особенности, а также реальное (соответствие мнений клиентов и руководства) позиционирование конкурентов. В большей степени при позиционировании необходимо уделять внимание не преимуществам конкурентов и не их особенностям, а созданию собственной неповторимой уникальности. Данный подход способен поднять предприятие санаторно-курортной сферы на лидирующие позиции на рынке.

При позиционировании санаторно-курортных услуг необходимо достичь общего консенсуса во взглядах между руководством, персоналом, отдыхающими и общественностью.

Основной целью позиционирования организации в сфере санаторно-курортного бизнеса является достижение соответствия между объективными возможностями рекреационной компании и потребностями реальных и потенциальных клиентов для достижения стратегических целей санаторно-курортной организации – расширение бизнеса, увеличение клиентов и

экономической цели – получение прибыли. Исходя из соответствия возможностей предприятия и потребностей потенциальных клиентов, управленческому персоналу санаторно-курортной организации можно создать достоверное позиционирование с учетом баланса между ценой и качеством. Притом, чем больше баланс, тем достовернее позиционирование санаторно-курортной организации.

Позиционирование курортных территорий является одним из основных маркетинговых мероприятий для создания общего впечатления в сознании потенциальных клиентов. При позиционировании территорий у общественности формируются взгляды и мнения относительно данного объекта, которые впоследствии сопоставляются с другими объектами. Таким образом, происходит сравнение территорий по качественным и количественным признакам. При позиционировании территорий потенциальные клиенты выделяют как позитивные, так и негативные признаки конкретного объекта.

Для позиционирования курортов необходимо решить задачи:

- охарактеризовать изучаемый рынок санаторно-курортной сферы и проанализировать спрос, в том числе определить эластичность спроса;
- определить емкость рынка в стоимостном выражении и определить рыночную долю исследуемого курорта;
- определить социально-экономические факторы, влияющие на развитие рынка курортного бизнеса;
- определить долю конкурентов;
- сбор и обработка информации о конкурентах и об исследуемом курорте;
- проанализировать поведение основного сегмента рынка;
- составить SWOT-матрицу по ключевым конкурентам;
- проанализировать уровень соответствия требованиям курортного бизнеса;
- проанализировать рекламные кампании участников рынка;
- определить реально аргументированные преимущества изучаемого курорта;
- разработка маркетинг-микса (4P) для исследуемого курорта;
- постоянный контроль за изменениями.

Методы для решения некоторых задач могут быть такими, как SWOT-матрица, глубинные интервью, метод Дельфи, изучение первичных и вторичных источников информации, функциональный бенчмаркетинг (сравнение исследуемого объекта с лучшей конкурентной практикой ведения бизнеса) и др.

Для того, чтобы оценить деятельность санаторно-курортной организации и выстроить маркетинговую стратегию, в том числе позиционирование на рынке

нужно провести SWOT-анализ с использованием экспертных оценок. Н.Ю. Саргаева предложила подобный метод для оценки хозяйственной деятельности санаторно-курортного комплекса:

- определить количество и регалии экспертов;
- определить сильные и слабые стороны организации по следующим параметрам: кадровая политика, количество направлений деятельности, имидж организации, уровень развития высшего руководства, квалификация персонала, удобность расположение санаторно-курортной организации, слабая / сильная стратегия развития, скорость реакции на изменение внешней среды, возраст технологий, гибкость финансовой политики;
- определить возможности и угрозы внешней среды санаторно-курортной организации: выход на новые сегменты рынка, возможность использования технологий конкурентов, появление новых информационных технологий, рост мобильности населения, возможность привлечения инвесторов, возможность пополнения постоянной клиентуры, возможность появления новых конкурентов, изменение потребностей клиентов, неблагоприятная налоговая политика, сильные сезонные колебания.

Каждому параметру экспертам необходимо присвоить «вес», так чтобы суммарный вес всех параметров составлял один (1). С помощью экспертов определить веса (значимость) факторов внутренней и внешней среды, а также оценки влияния факторов внутренней и внешней среды на рассматриваемые санаторно-курортные организации. Найти взвешенные оценки влияния факторов внутренней и внешней среды путем умножения экспертных значений факторов на их веса. Комплексная оценка проводится отдельно по факторам внутренней и внешней среды для всех санаторно-курортных организаций. Далее необходимо определить оценки отдельных факторов внутренней и внешней среды, а также определить на их основе комплексные оценки этих же сторон. Необходимо отметить, что чем выше оценка слабых сторон или угроз для организации, тем большую опасность они представляют для их деятельности.

Мерчандайзингом является подготовка к продаже товаров в розничной торговой сети: тематическое оформление торговых прилавков, витрин, размещение самого товара в торговом зале, представление сведений о товаре, все приемы, которые направлены на увеличение объемов продаж в торговых пространствах.

Таким образом, мерчандайзинг – это маркетинговый способ, ориентированный на улучшение визуального восприятия для повышения спроса. Мерчандайзинг состоит в основном из визуальных элементов. Стратегическая цель мерчандайзинга – стимулирование сбыта; тактическая цель или его задача –

это повышения спроса и интереса со стороны потребителей сегмента рынка, повышение интерактивных коммуникаций внутри сегмента рынка.

Предоставление гибких скидок является инструментом современного рынка (таблица 11).

Таблица 11

Направления и мероприятия по стимулированию сбыта санаторно-курортных услуг

Направление стимулирования сбыта услуг	Мероприятие
Привлечение большего количества клиентов	Предоставление скидок на коллективные заявки
Привлечение постоянных клиентов	Гибкая система скидок (скидка X, скидка 2X, скидка 3X, ...NX, где N – это множитель, X – % скидки)
Привлечение материально неустойчивых граждан	Заклучение договора с банком о предоставлении заемщику-клиенту кредита

Элементами мерчандайзинга санаторно-курортного бизнеса могут быть: бирки на дверных ручках с внешней стороны дверей комнат, полотенца, халаты, тапки, визитные карты, флаеры, магниты, книга отзывов и предложений, расположенная в каждом номере.

При размещении последнего инструмента коммуникации необходимо оповестить персонал о том, что данный предмет не является фактором влияния на персонал во избежание наигранных ситуаций как негативных, так и позитивных.

Эстетика в санаторно-курортной сфере играет не последнюю роль при выборе курорта для потенциального потребителя услуг. Притом, эстетика не только фактическая, но и виртуальная – наполнение интернет сайта и мерчандайзинг. Профессионально сделанные фотографии определяют практически решающую роль при выборе отдыха или профилированного лечения в санаторно-курортной организации.

Необходимо выстраивать мерчандайзинг таким образом, чтобы он был не самоцелью, а инструментом продвижения.

Маркетологам необходимо формировать вкус и выполнять работу не только формально – только для написания отчета о проделанной работе, но и ориентироваться на привлечение новых и удержание старых клиентов, а также формирование положительного имиджа у потенциальной аудитории. Чем лояльнее убеждения у аудитории по отношению к курорту, тем лучше работает отдел продаж путевок.

3.3. Повышение конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса на основе маркетинговой технологии

В последнее десятилетие наблюдается определенная стабилизация в развитии санаторно-курортного комплекса (СКК) России, но до настоящего времени в стране отсутствует единая программа его функционирования. Для данного вида деятельности характерна высокая себестоимость санаторно-курортных услуг, связанная с использованием природных лечебных ресурсов. Все это снижает конкурентные преимущества российских курортов перед аналогичными предприятиями в ближнем зарубежье.

В распределении санаторно-курортных организаций (СКО) по всей территории России и отдельным федеральным округам не прослеживается четкой зависимости, распределение СКО подчиняется плотности распространения природных лечебных ресурсов. Наибольшее количество санаториев и курортов расположено в Центральном, Приволжском, Уральском, Сибирском, Южном и Северо-Кавказском федеральных округах.

СКО осуществляют одну из самых значимых социально-биологических функций – комплексное оздоровление организма человека, восстановление здоровья, лечение хронических заболеваний и утраченных сил в рабочее время. СКО имеют все необходимые для своего функционирования ресурсы, к которым можно отнести следующие группы:

1. Природно-лечебные ресурсы: бальнеологические – минеральные воды, грязи и питьевые воды; климатические условия местности и ландшафтное разнообразие;

2. Рекреационные и историко-культурные ресурсы: объекты отдыха и досуга, спортивные сооружения, культурные памятники, ООПТ и др.

3. Трудовые ресурсы: медицинский персонал, менеджеры и вспомогательный персонал;

4. Экономические ресурсы: финансы, материальные средства, финансовые активы, дебиторская задолженность, субсидии государства, гранты;

5. Организационно-управленческие ресурсы: информация, организационная структура управления, нормативно-правовые документы;

6. Инфраструктурные ресурсы: лечебная, жилищная и вспомогательная инфраструктура, материальные средства.

Нужно отметить, что отечественная санаторно-курортологическая школа в отличие от западных или американских аналогов существенно отличается большей фундаментальностью в организации лечебного процесса с максимальным использованием природных лечебных ресурсов, что

сопровождается жестким курортным режимом, постоянным врачебным контролем и наблюдением. Все это позволяет достичь наибольшей эффективности курортного лечения. Стандартный семейный отдых у океана или на море, а также прием эпизодических СПА-процедур не заменит полноценного российского санаторно-курортного лечения и отдыха.

Ввиду высокой себестоимости лечебно-оздоровительных услуг мелкие российские организации санаторно-курортного комплекса не выдерживают конкуренции и функционируют только крупные. В настоящее время по распространенным статистическим данным в России осталось более 2100 санаториев и курортов общей номинальной емкостью более 410000 мест, что не в полной мере удовлетворяет потребности санаторно-курортного лечения. Из всего количества СКО России только около 50 принадлежат Министерству здравоохранения РФ, а остальные – другим государственным структурам управления, муниципалитетам, крупным предприятиям и частным лицам.

В санаторно-курортном комплексе большинства регионов России наблюдается тенденция сокращения общего количества санаториев, что может быть связано со снижением покупательской способности граждан, высокой себестоимостью курортного лечения и недостаточной поддержкой государства. Чтобы продолжать функционировать при сниженном спросе, санаторно-курортным организациям необходимо брать пример с предприятий других отраслей и проводить диверсификацию. Диверсификация СКО заключается в частичном переориентировании бизнеса с лечебно-оздоровительного туризма на оздоровительные программы – СПА-процедуры.

Санаторно-курортная деятельность для предпринимателей достаточно затратная. Вложенные инвестиции достигают точки безубыточности за длительный срок, окупаются в долгосрочной перспективе, притом не принося достаточно высокую прибыльность. Покупка медицинского оборудования является значительной расходной частью бюджета. При этом, медицинское оборудование со временем устаревает и для стабильного конкурентоспособного функционирования необходимо осуществлять новые закупки. Таким образом, получается «замкнутый круг». Постоянные затраты СКО направлены на содержание санаторно-курортной инфраструктуры (питьевые бюветы, поликлиники, различные корпуса, бальнеогрязелечебница, территория СКО, тренажерные и концертные залы), а также связаны с добычей природных лечебных ресурсов (минеральные воды и грязи). Параллельные затраты направлены на обучение и переподготовку медицинского и вспомогательного персонала. Таким образом, по указанным выше особенностям себестоимость лечения и оздоровления в СКО находится на высоком уровне, что оказывает прямое влияние на рыночные цены санаторно-курортных услуг. Снижение

себестоимости на лечение в СКО может быть достигнуто за счет государственных программ и субсидирования.

Снижение уровня жизни населения из-за мирового финансового кризиса побуждает потенциальных клиентов услуг СКО воспользоваться более дешевым и менее качественным лечением на морских курортах Египта, Турции, Латвии, Таиланда, Вьетнама и др. Из государственной поддержки санаторно-курортного комплекса во многих субъектах РФ действует только распределение социальных путевок через Фонд социального страхования, но, к сожалению, этим охвачена небольшая доля санаториев и курортов региона. Все это недостаточно для формирования конкурентоспособной санаторно-курортной отрасли, именно поэтому необходима разработка региональной программы развития санаторно-курортного комплекса.

Для изучения санаторно-курортного комплекса регионов России целесообразно применять маркетинговые технологии, основанные на исследовании разнообразных факторов развития, а также выявлении проблем и препятствий.

Согласно статистическим данным, на территории Приволжского федерального округа наблюдается значительное уменьшение количества лечебных здравниц в 2015 г. по сравнению с 2003 г. на 22,97%. Их наибольшее количество наблюдалось в 2003 г. – 518 и в 2008 г. – 512 организаций, в остальные годы их число значительно меньше.

На 2015 год наибольшее число санаториев и курортов насчитывается в республиках Башкортостан – 74 организаций, Татарстан – 45 объектов и в Самарской области – 43 объекта. Уменьшение количества санаторно-курортных организаций может быть обосновано следующими факторами: низкий спрос на санаторно-курортную путевку в связи с ее высокой стоимостью, несоответствие цены путевки и качества оказываемых услуг, высокая степень изношенности инфраструктурного СКК, низкий уровень сервиса и работы обслуживающего персонала, отсутствие государственной материальной стимуляции для деятельности организаций данного направления.

В 2014 г. округ занимал второе место по числу размещенных в санаторно-курортных организациях (1243572 чел.), уступив только Южному федеральному округу (1276052 чел.). А в 2015 г. в ПФО число размещенных уменьшилось до 992016 человек. Четыре субъекта округа по этому показателю входят в число лидеров и каждый из них разместил на своей территории в 2015 г. более 100 тыс. отдыхающих: Республика Башкортостан (229 657 чел.), Республика Татарстан (158 552 чел.), Пермский край (123 947 чел.), Самарская область (129 338 чел.).

По количеству санаторно-курортных организаций в 2015 году ПФО занимает третье место (399 ед.), доля от общего количества СКО составляет 21,25 %, а доля размещенных в них человек – 18,43 %.

На территории ПФО расположено 399 санаторно-курортных организаций. Самое большое количество насчитывается в Республике Башкортостан – 74 организаций, что составляет 18,55%. Далее по количеству следует Республика Татарстан – 45 организаций (11,28%). Последнее место принадлежит Республике Мордовия, здесь расположено всего лишь 10 (2,5%) организаций СКО.

По количеству размещенных также лидирует Республика Башкортостан, в которой в 2015 г. было размещено 229,657 тыс. человек. На втором и третьем месте расположились Республика Татарстан – 158,552 тыс. чел. (14,1%) и Самарская область – 129,338 (11,5%). Последнее место по количеству размещенных заняла Республика Мордовия – 16,95 (1,5%). А общая численность размещенных на 2015 г. по округу составила 1124,695 тыс. человек. Отсюда можно сделать вывод, что СКО Республики Башкортостан пользуются большим спросом, так как она располагает богатейшими природно-лечебными ресурсами.

В таблице 12 представлены сильные и слабые стороны, угрозы и возможности развития санаторно-курортной деятельности в Приволжском федеральном округе.

Таблица 12

SWOT-анализ санаторно-курортного комплекса ПФО

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - уникальные природные лечебные ресурсы (йодобромные, сероводородные и минеральные воды, грязи), - благоприятные ландшафтно-климатические параметры территории, - разнообразие лечебно-оздоровительных услуг и профилей лечения, - внедрение и использование многочисленных лечебно-оздоровительных методик, - квалифицированный медицинский персонал, - достаточно развитая курортная и рекреационная инфраструктура, - внедрение систем управления качеством на профильных предприятиях СКК, гостеприимства, сервиса. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточное развитие регионального законодательства о регулировании санаторно-курортной отрасли, - слабое продвижение санаторно-курортных услуг региона, - не сформирован положительный имидж СКО и отдельных санаториев на рынках разного уровня, - высокий уровень затрат, формирование высоких цен, - отсутствие у некоторых санаториев собственных природных лечебных ресурсов, - недостаточное внимание со стороны органов власти к проблемам отрасли.

Угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> - длительные сроки окупаемости инвестиций, - рост спроса на спа-услуги, сопутствующие услуги, - усиление конкурентного давления со стороны зарубежных и региональных курортов, - снижение уровня жизни населения, - рост макроэкономической нестабильности, - отток квалифицированного персонала в другие регионы. 	<ul style="list-style-type: none"> - наличие резервов для применения природных лечебных ресурсов (увеличение добычи, оптимизация использования), - развитие разных видов туризма (экологического, аграрного, событийного, активного), - разработка комплексных программ по развитию СКК округа, - развитие нормативно-правовой базы по инвестициям и частно-государственному партнерству, - улучшение сервисного обслуживания, - снижение цен за счет компенсации расходов по государственным программам и субсидий

На основании проведенного анализа применим маркетинговую технологию оценки перспектив развития санаторно-курортного комплекса Приволжского федерального округа на основе SWOT-анализа, практические аспекты которого применялись в прогнозировании.

Анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз не является исчерпывающим и может корректироваться в зависимости от потребностей исследований курортной отрасли.

Из матрицы SWOT-анализа выделим главное. Для получения оптимального результата необходимо комплексно и системно подойти к параметрам сильных и слабых сторон, а также к их возможностям и угрозам. Природные и географические факторы и их показатели отвечают требованиям благополучного развития лечебно-оздоровительного туризма. К сожалению, у СКО большинства регионов России на рынке российских санаторно-курортных услуг нет четкого позиционирования, а у потенциальной аудитории отсутствует понимание о лечебном туризме и отсутствует качественная информация о полезности и о спектре услуг, оказываемых санаторно-курортными организациями в регионе. В последние годы изменилась и политика регионов, руководство которых рассматривает развитие разных видов туризма как один из важных источников развития экономики региона. В рамках региональных программ социально-экономического развития предполагается развитие туристической инфраструктуры, повышение привлекательности внутренних туристических маршрутов для граждан России и иностранных гостей за счёт создания преференций для туристов, введения гибких налоговых инструментов поддержки социального туризма, а также за счет диверсификации оказываемых туристических услуг.

В целом можно утверждать, что в Приволжском ФО санаторно-курортный комплекс находится в сложном положении, как с точки зрения численности организаций СКО, так и с точки зрения управления их деятельностью. В то же время, после долгого периода упадка и застоя, связанного с экономическими и политическими изменениями в стране, в последние годы наблюдается процесс постепенного возрождения санаторно-курортной сферы. Это проявляется, в частности, в замедлении темпов снижения численности организаций СКО. В начале текущего десятилетия этому способствовал, в том числе, рост платежеспособного спроса отдельных категорий граждан и мобильности населения, благодаря чему клиенты могли выбирать наиболее привлекательные с их точки зрения здравницы.

Кроме того, в последние годы началась серьезная работа по формированию законодательства, нацеленного на решение основных проблем санаторно-курортной отрасли. В частности, был принят ряд законов, регламентирующих санаторно-курортную деятельность: Федеральный закон «О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах» и «Об особо охраняемых природных территориях», а также ряд региональных нормативно-правовых актов, позволяющих провести модернизацию законодательства с учетом территориальных особенностей. Кроме того, было принято несколько Указов Президента и постановлений правительства РФ с целью решения частных вопросов санаторно-курортного обеспечения и развития отдельных курортных регионов. Тем не менее, процесс формирования адекватной институциональной среды ещё не подошёл к своему логическому завершению.

Многие регионы Приволжского ФО начали активно позиционировать себя как территории, предоставляющие качественный санаторно-курортный продукт. Политика подобного рода прослеживается не только у лидеров по численности здравниц (Республики Башкортостан и Татарстан), но и, например, в Чувашской республике и других. Однако, несмотря на наличие положительных конъюнктурных изменений, сохраняются серьезные проблемы, препятствующие развитию санаторно-курортной отрасли в этих регионах.

К проблемам подобного рода можно отнести недостаточный уровень развития транспортной и инженерной инфраструктуры. Во многом это объясняется диспропорцией полномочий и предоставляемого финансирования. Регионы на сегодняшний день не в состоянии самостоятельно финансировать какие-либо крупные проекты, будучи вынуждены бороться за право их реализации с другими регионами на федеральном уровне. Если рассматривать уровень муниципальных образований, то и здесь из более чем 30 полномочий муниципалитетов только около трети подкреплены соответствующим финансированием. Согласно Бюджетному кодексу, муниципалитеты могут

частично управлять лишь двумя налогами – земельным и на имущество физических лиц. Но эти налоги трудно собирать, и составляют они считанные проценты в бюджете муниципальных районов. Основные поступления – это перечисление муниципалитетам доли от прочих налогов из вышестоящих бюджетов (дотации, субсидии, субвенции).

Подчеркнем, что во многом именно крупные инфраструктурные проекты способны придать импульс развитию тех или иных территорий, особенно те из них, которые прямо направлены на дальнейшее повышение мобильности населения, а также на комфортность поездок, что положительно сказывается на туристической привлекательности региона. В отношении Приволжского ФО таким проектом может стать строительство высокоскоростной железной дороги «Москва – Нижний Новгород – Казань», позволяющей сократить время в пути более чем в 4 раза. Также на развитии рассматриваемых территорий в значительной мере скажется строительство железнодорожной магистрали «Белкомур» (Белое море – Республика Коми – Урал), которая пройдет, в том числе, и через ПФО по северной части Пермского края.

Поскольку Приволжский федеральный округ не ассоциируется у российских потребителей с санаторно-курортным отдыхом (скорее это характерно для Южных регионов, чей бюджет в значительной степени зависит от деятельности такого рода), то основным участникам рынка санаторно-курортных услуг регионов, входящих в него, следует делать особый акцент на современный маркетинговый подход. Это означает выявление характеристик «своей» целевой аудитории, формирование предложения, соответствующего ее запросам, вовлечение целевой аудитории и завоевание ее лояльности. Отчасти этому может способствовать выстраивание тесных связей с различными предприятиями и организациями, путём предоставления последним льготных условий сотрудничества по тем направлениям, которые им наиболее интересны (например, профилактика профессиональных заболеваний).

Безусловно, развитие территории как санаторно-курортного региона предполагает диверсификацию предложения услуг СКО с учетом запросов разных целевых потребителей. В настоящее время существует дефицит современных санаториев высокого класса, что делает невозможным охват тех категорий потребителей, которые могли бы при наличии адекватного предложения переориентироваться с зарубежных поездок на российские. Очевидна и необходимость модернизации учреждений средних ценовых категорий. Однако быстрого решения этой проблемы найти не удастся. Причиной служит отсутствие в подавляющем большинстве регионов налоговых льгот и преференций в отношении учреждений санаторно-курортной сферы, способных привлечь крупных инвесторов.

На основе маркетинговой технологии исследования факторов развития санаторно-курортного комплекса необходимо разработать стратегию, которая актуализирует возможности и сильные стороны для преодоления угроз и слабостей: развитие нормативно-правовой базы Приволжского федерального округа для привлечения инвестиций, развития государственно-частного партнерства; расширение направлений использования природных лечебных ресурсов для повышения качества обслуживания и снижения себестоимости лечебно-оздоровительных услуг; развитие туризма для привлечения платежеспособного спроса и повышения маркетинговой привлекательности округа.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте роль маркетинговой технологии в развитии предприятий санаторно-курортного комплекса.
2. Каким образом в стратегии развития предприятий санаторно-курортного комплекса в субъектах РФ осуществляется комбинация факторов внешней и внутренней среды?
3. Какие сильные и слабые стороны можно выявить в деятельности санаторно-курортного комплекса Приволжского федерального округа?
4. В чем заключаются пути повышения конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса страны на основе маркетинговой технологии?
5. Охарактеризуйте динамику численности предприятий санаторно-курортного комплекса.
6. Как влияет наличие природных лечебных ресурсов и инфраструктуры на распределение предприятий санаторно-курортного комплекса в субъектах РФ?
7. Как влияет деятельность санаторно-курортного комплекса на социальные и демографические показатели?
8. В чем сущность маркетинговой концепции управления санаторно-курортным комплексом?
9. Какие основные цели и задачи деятельности санаторно-курортного комплекса можно выявить с позиции клиентоориентированного маркетинга?
10. Охарактеризуйте основные направления и мероприятия по стимулированию сбыта санаторно-курортных услуг?

Тесты

1. Назовите причины негативных тенденций в развитии санаторно-курортного комплекса:
 - а) износ основных материальных активов;
 - б) рост себестоимости и средней цены на санаторно-курортные услуги;
 - в) рост количества заболевших граждан.
2. С помощью каких показателей проводится диагностики конкурентной среды при разработке маркетинговой стратегии?

- а) с помощью коэффициента Херфиндаля – Хиршмана, дисперсии долей рыночных субъектов, коэффициента вариации и коэффициента Джини;
- б) с помощью децилей и квартилей;
- в) с помощью коэффициента Фишера.

3. Какие меры защиты ценообразования при арендных отношениях выделяют?

- а) сроки внесения арендной платы, в том числе по графику арендных платежей;
- б) предоставление скидок при авансировании платежей по аренде;
- в) сроки заключения и продолжительность договоров аренды;
- г) все вышеперечисленное;

4. Укажите цель санаторно-курортного маркетинга согласно стратегии роста?

- а) сохранение своих позиций на рынке санаторно-курортных услуг;
- б) проникновение на новые рынки сбыта санаторно-курортных услуг;
- в) получение сверхвысоких прибылей.

5. Что должен учитывать клиентоориентированный маркетинг санаторно-курортных коммерческих организаций?

- а) фиксированные цены на путевки, с возможностью рассрочки;
- б) организация встречи покупателя услуги;
- в) гибкие цены путевок, включая рассрочки платежа и кредитование.

6. Каким образом можно оценить деятельность санаторно-курортной организации и выстроить маркетинговую стратегию?

- а) необходимо провести SWOT-анализ с использованием экспертных оценок;
- б) необходимо построить линию тренда;
- в) необходимо изучить первичные источники информации.

7. Что понимается под мерчандайзингом?

- а) совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними;
- б) вывод товара на рынок; увеличение их узнаваемости; привлечение новых клиентов;
- в) тематическое оформление торговых прилавков, витрин, размещение самого товара в торговом зале, представление сведений о товаре, все приемы, которые направлены на увеличение объемов продаж в торговых пространствах.

8. К какой группе ресурсов санаторно-курортных организаций можно отнести объекты отдыха и досуга?

- а) трудовые ресурсы;
- б) рекреационные и историко-культурные ресурсы;
- в) инфраструктурные ресурсы.

9. В чем причина низкой конкурентоспособности мелких российских организаций санаторно-курортного комплекса?

- а) высокая себестоимость лечебно-оздоровительных услуг;

- б) слабый поток клиентов;
 - в) низкая квалификация персонала.
10. Назовите слабые стороны развития санаторно-курортной деятельности в Приволжском федеральном округе:
- а) высокий уровень затрат, формирование высоких цен
 - б) уникальные природные лечебные ресурсы;
 - в) рост спроса на спа-услуги, сопутствующие услуги.
 - г) отсутствие у некоторых санаториев собственных природных лечебных ресурсов.

Список литературы

1. Анализ рынка санаторно-курортных услуг в России в 2006-2010 гг., прогноз на 2011-2015 гг. BusinesStat. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://rumetrika.rambler.ru/research/1732/5627>
2. Асланов Д.И. Развитие теоретико-методологических основ трансформации санаторно-курортного комплекса региона. Автореф... доктора экон. наук. Екатеринбург, 2013.- 47 с.
3. Ахмедович М. М. Социально-экономические основы развития санаторно-курортного комплекса региона. Автореф. ... канд. экон. наук. М., 2007. – 26 с.;
4. Быстров О.Ф., Кайнова Д.Н., Ткачев Г.Г. Расширение возможностей SWOT анализа с использованием формальной модели // Научный вестник МГИИТ. 2010. № 6. С. 65-70;
5. Ветитнев А. М. Маркетинг санаторно-курортных услуг. – М.: Академия, 2008.
6. Ветитнев А.М., Журавлева Л.Б. Курортное дело: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2006.-528с.
7. Ветитнев, А.М. Лечебный туризм /А.М. Ветитнев, А.С. Кусков – М.: ФОРУМ, 2010. - 592 с.
8. Гончаров Р.Ю. Формирование механизма управления рынком санаторно-курортных услуг. Сочи в постолимпийский период. Автореф. ... канд. экон. наук. М., 2013. – 27 с.;
9. Единая межведомственная информационно-статистическая система. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.fedstat.ru/indicator/data.do>.
10. Кисилевич Т.И. Маркетинговая политика санаторно-курортной организации как арендодателя. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.vestnik.sutr.ru/journals_n/1325758067.pdf
11. Косманев А.Л. Региональная туристская инфраструктура: подходы, методы и опыт исследования // Псковский регионологический журнал, №10. 2010.- С.46-57

12. Коэффициент корреляции Пирсона. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cito-web.yspu.org/link1/metod/met125/node35.html>
13. Малышева М.А. Теория и методы современного государственного управления. Учебно-методическое пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011. 280 с.
14. Марикян А.И. Проблемы и перспектива развития санаторно-курортного комплекса в Российской Федерации. Электронный ресурс. Режим доступа: teoria-practica.ru/-3-2006/economics/marikyau.pdf.
15. Мерчандайзинг – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/мерчандайзинг> это/Экономический словарь/Мерчандайзинг
16. Мерчандайзинг – это - [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://deloconsult.ru/help/solution-3/merchandajzing-eto>
17. Микоян Д.С. Социально-экономическое развитие инфраструктуры санаторно-курортной сферы региона. Автореф...канд. экон. наук. М., 2009.-22 с.
18. Микоян Д.С. Социально-экономическое развитие инфраструктуры санаторно-курортной сферы региона. Автореф...канд. экон. наук. М., 2009.-22 с.
19. Мингазинова Е.Р., Оборин М.С. Развитие санаторно-курортных услуг как составляющей социально-экономического потенциала Пермского края. //Современная экономика: проблемы и решения», №2 (38), 2013. - С.59-68.
20. Оборин М.С. Динамика развития санаторно-курортного комплекса и лечебно-оздоровительного туризма в Пермском крае // Вестник Удмуртского ун-та. Серия Науки о Земле. Биология. Вып. 4. 2013.- С. 146-152
21. Оборин М.С. Курортно-рекреационная инфраструктура как элемент устойчивого развития рынка санаторно-курортных услуг / Сфера обращения: проблемы и перспективы развития. Коллективная монография. Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова». Пермь, 2016. - С. 242-256
22. Оборин М.С. Подходы к определению сущности курортной инфраструктуры региона: теория и практика // Известия УрГЭУ. № 1(51), 2014.- С.66-71
23. Оборин М.С. Системно-диалектическая методология (системный подход) как инструмент исследования курортно-рекреационных систем разного иерархического уровня // Региональные исследования. 2010. № 3. С. 54-61.
24. Оборин М.С. Социально-экономические условия и функции санаторно-курортной системы региона как фактор создания маркетинговой стратегии развития рынка санаторно-курортных услуг // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2015. № 2. С. 49-56.

25. Оборин М.С. Стратегический механизм устойчивого развития рынка санаторно-курортных услуг// Вестник Тверского государственного университета. Серия: География и геоэкология. 2016. № 2. С. 218-230
26. Оборин М.С. Структура и экономические особенности развития инфраструктуры торговли и общественного питания санаторно-курортного комплекса // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент», том 8, № 4, 2014.-С. 121-127.
27. Оборин М.С., Мингазинова Е.Р., Фролова Н.В. Информационная система как инструмент моделирования экономических процессов развития санаторно-курортного комплекса региона// Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2017. № 1-1. С. 191-201.
28. Оборин М.С., Полухина А.Н. Туристско-рекреационная деятельность и гостиничное дело: учебное пособие. – Йошкар-Ола; Поволжский государственный технологический университет, 2016. – 328 с.
29. Оборин М.С., Саполгина Л.А., Гварлиани Т.Е., Романов М.С. Экономика и организация туристско-рекреационной деятельности: учебное пособие. Сочи: СГУ, 2016.-298 с.
30. Оборин М.С., Саполгина Л.А. Организация и учет в туристско-рекреационной деятельности: Учебное пособие / Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова». - Пермь: изд-во «ОТ и ДО», 2015. – 240 с.
31. Савенкова И.В. Методический подход к комплексной оценке конкурентных преимуществ рыночного субъекта в условиях действующего механизма конкуренции. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.vestnik.sutr.ru/journals_n/1350579019.pdf.
32. Саргаева Н.Ю. Оценка конкурентных позиций предприятия и формирование конкурентного преимущества – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://sargaev.ru/?p=683>
33. Саргаева Н.Ю. Управление маркетингом санаторно-курортных услуг – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://sargaev.ru/?p=461>
34. Столяров Д.Ю. Пути эффективного продвижения и реализации турпродукта в глобальной сети интернет. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.vestnik.sutr.ru/journals_n/1317917142.pdf
35. Столяров Д.Ю., Чуваткин П.П. Тенденции развития интернет-продаж турпродукта: региональный аспект. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.vestnik.sutr.ru/journals_n/1318570955.pdf
36. Стратегия социально-экономического развития Южного федерального округа на период до 2020 года. [Электронный ресурс]. URL:<http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/StrategTerPlanning/komplstplanning/strategSTPlanning/> (дата обращения 18.01.2017).

37. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cbsd.gks.ru> (дата обращения 18.02.2017).

38. Федеральная служба государственной статистики. Форма федерального государственного статистического наблюдения № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>

39. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>.

40. Федеральная служба государственной статистики. Социально-экономическое положение округов 2002-2013 год. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat_ru/statistics/publications/catalog/doc_1140086420641

41. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Российская газета - Федеральный выпуск №6418 (146), 3 июля 2014 г.

42. Шамшурина Н.Г. Маркетинг как рыночная концепция управления здравницей/ Н. Г. Шамшурина // Фармацевтический менеджмент, 2010. т. № 1. – С. 148-156.

43. Шарыгин М.Д. Эволюция учения о территориальных общественных системах // Географический вестник, №1. Пермь, 2006.– С. 4-13

44. Яковлева С.И. Инфраструктурное обеспечение регионального развития. Автореф....дис. д-ра экон. наук - СПб., 2005.-34 с.

45. Lecomte.J., Marchin Ph de Die Immersion in Stehen:einigen Herz und Kreislaufferffekte beim normalen Menschen: Nutzen fur den pathologischen Bewegungs apparat//Z.Phys. Med. Baln. Med. Klim.: 1985. № 4. p. 222-223; Lu L. The Shape of the Healthy Tourism Brand Image in Chishui in Guizhou //Journal of Anshun University. 2012. Т. 6. С. 43; Monteson P. A., Singer J. Marketing a resort-based spa //Journal of Vacation Marketing. – 2004. Т. 10. №. 3. С. 282-287.

РАЗДЕЛ 2 Управление кадрами предприятий гостиничной индустрии

Глава 4. Кадровая политика организации

4.1. Этапы построения кадровой политики организации

Управление предприятием предполагает систематический и сложный процесс регулирования деятельности всех механизмов организации. Целесообразно заключить, что управление персоналом является фундаментом в системе управления предприятия в целом.

Кадровая политика является наиболее эффективным инструментом воздействия на все процессы, протекающие в коллективе работников и связанные с деятельностью предприятия, в том числе и на развитие экономики государства, так как преодоление многих хозяйственных проблем, в значительной степени зависит от правильного использования кадров.

В широком понимании кадровая политика — это основной способ работы с персоналом, включающий нормы и принципы деятельности организации, направления и методы поставки и реализации задач, которые способствуют созданию специализированного, сплоченного коллектива профессионалов, а также его развитию для успешного реагирования на постоянно изменяющиеся требования рынка.

Главной целью кадровой политики считается обеспечение оптимальной численности персонала, его функционирования и развития, соответствующих потребностям организации и трудовому законодательству. Также не менее важной целью является сближение интересов работника и работодателя, способствующих достижению наилучших экономических результатов без нарушения механизма социальных гарантий.

Для достижения поставленных целей необходимо решение следующих основных задач:

- 1) Планирование потребности предприятия в персонале с учетом прогноза его деятельности, внедрением достижений научно-технического прогресса и финансовых возможностей

Кадровая политика предприятия должна быть гибкой, то есть оставаться стабильной и при этом динамично реагировать на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды организации. Со стабильностью связаны в первую очередь конкретные ожидания работников организации, к примеру принципы и характер функционирования предприятия в целом, определяющие поведение отдельных сотрудников. Динамичность же достигается путем составления

прогноза деятельности организации, и подбора необходимо количества персонала для каждого определенного варианта развития. Так во время туристического сезона гостиничные предприятия используют базу потенциальной рабочей силы для удовлетворения резко возросшего спроса на их услуги.

2) Подбор персонала, обладающего необходимыми профессиональными навыками и квалификацией

От правильно подобранного на ту или иную должность сотрудника напрямую зависит эффективность её исполнения. Кадровая политика осуществляет подбор персонала, который отвечает всем запросам организации. Так работник должен обладать соответствующим уровнем образования, профессиональной подготовкой и навыками, требуемыми для успешного осуществления его деятельности. Важным направлением в решении данной задачи является постоянное и всестороннее развитие кадров, реализуемое посредством постоянной и непрерывной подготовки и переподготовки сотрудников.

3) Разработка системы стимулирования и мотивации персонала предприятия

Мотивация является одним из важнейших составляющих успеха предприятия, деятельность которого сосредоточена в сфере услуг. Так в гостиничном бизнесе для увеличения эффективности деятельности работника может существовать система бонусов. Например, сотрудники могут получить скидки на проживание в гостинице, в которой они работают. Немаловажным является и нематериальное стимулирование, таковым является имидж предприятия. Один из наиболее ярких примеров данного факта – известная во многих странах мира сеть гостиниц Hilton, являющаяся общепризнанным брендом в сфере гостеприимства. Её сотрудники осознают причастность к деятельности организации, занимающей лидирующие позиции в сфере гостеприимства, что повышает их мотивацию и удовлетворенность от труда.

4) Обеспечение механизма социальных гарантий и индивидуального подхода к сотрудникам

Целью кадровой политики должно быть не только получение стабильной экономической прибыли, но и выполнение всех социальных гарантий с соблюдением условий действующего трудового законодательства. Трудоемкость – один из основных признаков гостиничного бизнеса, поэтому данная сфера труда должна быть прочно обеспечена всевозможными социальными гарантиями. Главным проявлением этого является обязательство предприятия своевременно выплачивать гарантированную трудовым договором заработную плату, оплачивать отпуска и больничные листы. Многие гостиницы также используют дополнительные социальные гарантии, которые, кроме того, способствуют

увеличению заинтересованности персонала в результатах труда, таковым является, к примеру бесплатное питание сотрудников в ресторане гостиницы. Обеспечение индивидуального подхода к сотрудникам означает их возможность потенциального развития. Так управление персоналом должно быть ориентировано на повышение профессиональных навыков каждого сотрудника и возможность его карьерного роста. Кадровая политика должна быть направлена на развитие как всего предприятия, так и его отдельного сотрудника.

Формирование кадровой политики это достаточно сложный, трудоемкий процесс, требующий определенной дифференциации. Так его можно разделить на три основных этапа:

1. Нормирование.

Основной смысл данного этапа заключается в создании принципов и задач работы с кадрами и их согласование с жизненным циклом предприятия, его стратегией и преследуемыми целями. При нормировании проводится анализ коллектива работников и взаимоотношений в нём, выделяются особые признаки кадровой культуры предприятия и составляется прогноз на изменение условий, соответствующих как внутренней, так и внешней среде организации. На данном этапе важно составить идеализированный образ сотрудника, обозначить права, обязанности и ответственность между работником и работодателем и необходимое предприятию количество штата работников.

2. Программирование

Главная цель данного этапа заключается в разработке программы деятельности сотрудников с учетом последующих потребностей предприятия, выявленных путем составления прогноза. Например, проявлением данного этапа является определение численности сотрудников предприятий, занятых в сфере гостиничного бизнеса, в зависимости от сезона года. Так в гостиницах, расположенных в курортных городах, потребность в работниках в значительной мере увеличивается с наступлением летнего периода, так как в это время туристический сезон достигает своего пика. Кадровая политика должна учитывать этот решающий факт с целью при возникновении необходимости увеличить количество сотрудников или расширить их обязанности. В городах Москва и Санкт-Петербург такой сезонности не наблюдается, так как они являются центрами предпринимательской деятельности, в этом случае номера в гостиницах снимаются на время командировок. Также при составлении программы необходимо учитывать характер деятельности предприятия. Следует определить спектр возможностей, предоставляемых постояльцу гостиницей и его возможное расширение – это могут быть спортивный зал, бассейн, различные салоны и так далее, так как это в значительной мере влияет на требования к персоналу.

3. Мониторинг персонала

Данный этап сосредоточен на осуществлении контроля за кадровой составляющей предприятия гостиничной индустрии. Определяется выполнение сотрудниками своих обязанностей и соответствие занимаемой ими должности, соблюдение положений трудового распорядка и обеспечение работодателем прав работника, механизма социальных гарантий.

Кадровая политика – неотъемлемая часть функционирования предприятия. В современном мире с развитием научно-технического производства усложняется и процесс управления гостиницей, преследующий целью ее развитие. Для достижения этой цели наиболее важно правильно подобрать составляющие кадровой политики и тем самым преодолеть одну из часто встречаемых проблем – неэффективность кадрового потенциала. Необходимо учитывать все факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на деятельность предприятия, тщательно анализировать компоненты кадровой политики и осуществлять подбор кадров полагаясь не на субъективное отношение, а на профессиональные навыки и квалификацию. Также важным является анализ предыдущей деятельности организации и составление её прогноза, так как кадровая политика должна быстро и динамично реагировать на изменения в рыночных отношениях.

Каждое предприятие должно ставить в приоритете реализацию и развитие кадровой политики для достижения его собственной успешности. Гостеприимство, одна из тех сфер труда, успех которой в подавляющем большинстве зависит от управления кадрами. Это бизнес, где большее значение имеет не капитал, а трудовые ресурсы. Сотрудники гостиницы – это её визитная карточка, ведь именно они формируют имидж предприятия, который в дальнейшем определяет её прибыльность. В данной сфере деятельности фраза «Кадры решают всё» имеет прямое и наиболее ёмкое значение, так как именно кадры определяют возможность и дальнейшие пути развития предприятия.

4.2. Типы кадровой политики организации

Кадровая политика любой организации гостиничного бизнеса и выбор ее типа определяется исходя из следующих составляющих – экономическое состояние организации, рентабельности управления, цели и стратегии экономического развития.

Разработка элементов кадровой стратегии непосредственно связана с кадровой политикой организации и системой построения кадровых мероприятий,

опирающихся на документально закреплённые нормы внутри организации, ее планы и будущие проекты изменений. Движущей силой, влияющей на устройство кадровых мероприятий, выступают формы и способы воздействия на персонал. Их взаимосвязь с ценностями организации и типом стратегии является обязательным фактором.

Систему кадровых мероприятий формируют исходя из выбранного вида стратегии и уровня планирования. Все мероприятия, проводимые в организации нацелены на соответствие персонала, поставленным задачам деятельности с учетом определенных целей на различных этапах ее развития.

Список кадровых мероприятий, их виды, степень реализации определяют затраты на их реализацию. Можно выделить ряд стратегических направлений в процессе работы с человеческими ресурсами, которые определяют себестоимость и использование персонала в качестве человеческих ресурсов.

1. Баланс между удельным весом заработной платы в себестоимости продукции и уровнем оплаты труда работников. По отношению к персоналу поступают избирательно. Выделяют две группы персонала: высококвалифицированные постоянные работники и малоквалифицированные сезонные и временные. Для первой группы характерны – высокий уровень заработной платы и социальные гарантии, для второй группы работников – низкий уровень заработной платы, социальные гарантии не предусмотрены. Минус такого подхода заключается в доминировании субъективной оценке и может привести к серьезному разрыву материального вознаграждения.

2. Применение работников организации как человеческих ресурсов, которые необходимо максимизировать по критериям потенциала и профессионализма.

3. Обнаружение прямой связи стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами.

4. Расширение культуры внутри организации.

5. Укоренение разнообразных методов управления человеческими ресурсами, опирающихся на гибкую форму организации труда, преданность работников организации, минимизация уровней управления и др.

6. Координация человеческими ресурсами как разновидность стратегической функции включает в себя: разработку кадровой стратегии согласно миссии и философии организации; премирование с учетом качества индивидуальной трудовой деятельности; минимизацию трудовых споров и создание нормальных условий труда на рабочих местах; вознаграждение коллективных усилий по развитию организации.

7. Использование положения работников и средств воздействия на них; процедур по продвижению работников; системы вознаграждения, обеспечивающих эффективный и производительный труд.

Исходя из направлений работы с человеческими ресурсами, стратегии управления человеческими ресурсами можно определить как объективно обусловленную функцию, сложившуюся в течение XX в. в процессе эволюции в самостоятельную структуру. Человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами стал мерой прогресса и развития деятельности организации. Современная концепция развития определяет «человеческие ресурсы как главный потенциал предприятия» и носит реформаторский характер, так как он обладает собственной стоимостью и это является главенствующим в выборе стратегии управления персоналом организаций гостиничного хозяйства. Отсюда вытекает понятие и содержание категории «стратегия управления персоналом» - это концепции направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, которые позволяют дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал в ходе реализации стратегии развития и экономического роста организации.

В настоящее время принято выделять четыре типа социально-кадровой политики на предприятиях, которые были условно названы: инертный; прагматик; стабильный; демагог.

«Инертный тип». Особенности социально-кадровой политики таких предприятий выступают: отсутствие проблем при обеспечении предприятия работниками и изменением их должностных инструкций; невысокий уровень требований к персоналу (как при подборе высшего, так и низшего звена); отсутствие социальных программ и их финансирования; обеспечение персонала высокими зарплатами не интересует руководство; задачи сохранения трудового коллектива реферируются руководством предприятия и относятся к приоритетам среднего уровня значимости. Это преимущественно небольшие предприятия (в основном представленные в группе с численностью персонала до 20 человек). Положение данных предприятий характеризуют следующие черты: малые объемы выручки (меньше, чем у других предприятий); плохое экономическое положение (хуже, чем у других предприятий), положение дел не изменилось с прошлого года, нет особых надежд на будущее; минимальный объем инвестиций; высокие издержки (самые большие в сравнении с другими предприятиями); низкий уровень качества (самый низкий в сравнении с другими предприятиями); отсутствие инновационной деятельности; основные решения принимаются генеральным директором предприятия.

«Прагматик». Отличительными чертами социально-кадровой политики предприятий такого типа являются: повышенные требования при отборе

персонала (выше, чем на других предприятия); минимизация усилий для сохранения трудового коллектива и гарантии высокой заработной платы среди коллектива; существование трудностей в ходе обеспечения рабочей силой; деятельность сотрудников организации жестко ограничена рамками формализованного контракта (должностные обязанности изменяют с трудом); высокий процент репликации с кадровыми инновациями; большое количество социальных программ с полноценным финансированием (чем на других предприятиях). За частую, это средние и крупные предприятия с численностью от 1 тыс. до 3 тыс. человек. Такого рода предприятия характеризуются следующими чертами: стабильное экономическое положение (лучшее в сравнении с другими предприятиями); рекордный объем инвестиций; наибольший уровень качества (самый высокий по сравнению с другими предприятиями); пиковый технологический уровень (имеют максимальное количество новых технологий); максимальная разрекламированность предприятия; средняя степень издержек; минимальная вероятность конкуренции по ценам (в сравнении с другими предприятиями).

«Стабильный тип». Характерными чертами социально-кадровой политики таких предприятий являются: отсутствие затруднений с персоналом (снабжением рабочей силой и ее гибкостью (изменение должностных инструкций); средний уровень требовательности в ходе отбора персонала; большой объем финансируемых социальных программ; повышенное внимание к вопросам социальной сферы, сохранению трудового коллектива и достойная оплата труда работников; минимальное число инноваций в области управления персоналом. Это крупные предприятия, где численность работников более 3 тыс. человек. Такие предприятия имеют такие черты: рядовое экономическое положение с большим объемом выручки; уровень динамики экономического положения средний; устаревшее оборудование и минимальный уровень технологий (по сравнению с другими предприятиями, даже хуже чем у «инертных»); низкий уровень качества; наивысший уровень издержек (схожий с «инертными» предприятиями); слабая степень освоения новых продуктов, сфер деятельности и технологий; сравнительные надежды на будущее развитие предприятия.

«Демагог». Характерные черты социально-кадровой политики таких предприятий это: максимальное число проблем при обеспечении работниками (по сравнению с другими предприятиями); затруднения при изменении должностных обязанностей; повышенное внимание при сохранении трудового коллектива и обеспечение работников высокими заработками (выше, чем у других предприятий); преобладание инноваций в сфере управления персоналом (почти столько же, сколько и у «прагматика»), при количестве финансируемых социальных программ меньше среднего. Предприятия такого типа

характеризуются следующими чертами: оптимальное экономическое положение (по сравнению с другими предприятиями); степень динамики экономического положения ниже, чем у «прагматиков»; наличие новейшего оборудования; повышенные требования к качеству и низкий уровень издержек (ниже, чем у «прагматиков»); максимальный уровень освоения новых продуктов и сфер деятельности (выше, чем у «прагматиков»); высокая степень освоения новых технологий (но меньше, чем у «прагматиков»); минимальный уровень цен, дающих возможность таким предприятиям участвовать в ценовой войне посредством демпинга; высокие объемы инвестиций (но меньше, чем у «прагматиков»); максимальные надежды на будущее.

Контрольные вопросы

1. Определите понятие и содержание категории «стратегия управления персоналом»?
2. Что такое кадровая политика?
3. Назовите главную цель кадровой политики?
4. Назовите этапы построения кадровой политики организации?
5. Назовите типы кадровой политики?
6. Сколько типов социально-кадровой политики на предприятиях принято выделять в настоящее время?
7. В какой период потребность в работниках в значительной мере увеличивается?
8. На каком этапе проводится анализ коллектива работников и взаимоотношений в нём, выделяются особые признаки кадровой культуры предприятия?
9. Что характерно для группы высококвалифицированных и малоквалифицированных работников?
10. Назовите характерные черты социально-кадровой политики предприятий «стабильного» типа?

Тесты

1. Кадровая политика – это
 - а. инструмент воздействия на все процессы, протекающие в коллективе работников и связанные с деятельностью предприятия, в том числе и на развитие экономики государства
 - б. способ работы с персоналом, включающий нормы и принципы деятельности организации, направления и методы поставки и реализации задач
 - в. систематический и сложный процесс регулирования деятельности всех механизмов организации

2. Целью кадровой политики является:

- а. обеспечение оптимальной численности персонала, его функционирования и развития
- б. создание благоприятного морально-психологического климата в организации
- в. соблюдение трудового законодательства

3. Мотивация – это

а. важнейшая составляющая успеха предприятия, деятельность которого сосредоточена в сфере услуг.

б. неотъемлемая часть функционирования предприятия

в. анализ предыдущей деятельности организации и составление её прогноза

4. Три основных этапа формирования кадровой политики:

а. нормирование, программирование, мониторинг персонала

б. базовое качество индивидуума, программирование, мониторинг персонала

в. формирование компетенций, мониторинг, нормирование

5. Четыре типа социально-кадровой политики:

а. инертный; прагматик; стабильный; демагог.

б. инертный; прагматик; нестабильный; демагог

в. инертный; прагматик; стабильный; холерик.

б. Основным смыслом этапа нормирования:

а. заключается в создании принципов и задач работы с кадрами и их согласование с жизненным циклом предприятия, его стратегией и преследуемыми целями.

б. заключается в разработке программы деятельности сотрудников с учетом последующих потребностей предприятия

в. сосредоточен на осуществлении контроля за кадровой составляющей предприятия.

7. Выделяют две группы персонала:

а. высококвалифицированные и малоквалифицированные

б. сезонные и временные

в. постоянные и высококвалифицированные

8. стратегия управления персоналом – это

а. концепции направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, которые позволяют дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал в ходе реализации стратегии развития и экономического роста организации.

б. методы и способы развития конкурентоспособности

в. движущая сила, влияющая на устройство кадровых мероприятий

9. Сколько типов социально-кадровой политики на предприятиях принято выделять в настоящее время?

- а. четыре
- б. пять
- в. два

10. Какова главная цель этапа программирования

а. заключается в разработке программы деятельности сотрудников с учетом последующих потребностей предприятия, выявленных путем составления прогноза.

б. заключается в создании принципов и задач работы с кадрами

в. разработка приоритетного направления действий руководящего аппарата

Глава 5. Стратегия управления персоналом

5.1. Система стратегического управления персоналом

Разработка плана стратегического развития – важный этап успешного функционирования гостиничного бизнеса. Это управленческий процесс по созданию и поддержанию стратегической согласованности между целями фирмы, потенциальными шансами и возможностями в области маркетинга. Основное назначение данного процесса в работе гостиницы – помощь в выборе способа деловой активности и ее организации так, чтобы фирма оставалась жизнеспособной, несмотря на проблемы в каких-либо сопутствующих сферах.

Объективным ограничением эффективного функционирования предприятий индустрии гостеприимства является количественный и качественный, временной состав трудовых ресурсов.

Качественные характеристики персонала индустрии гостеприимства и уровень качества его труда очень сложно оценить. Поэтому оценка результатов труда работников является субъективной и не существует единого понимания качества труда.

Трудовой потенциал работника — явление динамичное, так как он изменяется при накоплении производственного опыта, повышения уровня образования и квалификации. Снижение трудового потенциала работника может произойти за счет плохих условий труда, его монотонности, рутинности и высокой напряженности, а также возрастных параметров здоровья.

Качественный уровень необходим для определения требуемого потенциала профессионально-квалификационной структуры кадров. Под воздействием научно-технического прогресса происходит изменение содержания и характера

приемов труда. Поэтому важно учитывать все изменения, происходящие в структуре кадров. Кадровый потенциал играет большую роль в развитии предприятий индустрии гостеприимства. Недостаток кадров или отсутствие должной квалификации приводит к снижению качества предоставляемых услуг, экономическому ущербу, потере имиджа организации и другими негативными последствиями.

Оценкой управления персоналом может выступать кадровый потенциал. Целью управления в этой области является обеспечение постоянного соответствия состава и структуры кадров требованиям, обусловленным изменениями конъюнктуры рынка предприятий индустрии гостеприимства.

Политика организации в процессе управления человеческими ресурсами представляет собой главенствующее направление действий руководящего аппарата в отношении собственного персонала, которое включает в себя совокупность способов, методов, принципов, критериев и форм организационного поведения, нацеленных на воплощение в жизнь стратегии развития организации и ее эффективного функционирования. Такая стратегия организации позволяет обеспечить непосредственную корреляцию между общей миссией организации, проводимой ее политикой и конкретными мероприятиями, которые подчинены достижению общих стратегических целей.

Функционирование организаций гостиничного бизнеса проходит во взаимосвязи с внешней средой и факторами прямого и косвенного влияния, где ведущими направлениями политики управления персоналом выступают: организация связей с рынком труда и с персоналом организации; формирование политики использования персонала; выбор и разработка программы координации стиля управления персоналом и организация горизонтальных связей; обеспечение подходящих условий труда и рабочих мест; подбор формы и системы оплаты труда персонала; организация политики признания личного вклада работников; формирование процесса обучения и развития среди персонала; формирование политики взаимодействия. Данные направления стратегии управления персоналом организаций гостиничной отрасли входят во взаимосвязанную единую систему.

Исследование внутренней и внешней сред является обязательной ступенью процесса стратегического управления организацией и ее работниками. Результаты такого анализа дают возможность определить характер и содержание, во-первых, бизнес-стратегию организации и стратегию управления персоналом, во-вторых, программы и способы реализации таких программ и стратегий. Способами реализации стратегии управления персоналом служат такие функциональные блоки кадрового менеджмента, как обеспечение организации персоналом, развитие персонала, управление эффективностью и вознаграждение

персонала, формирование корпоративной культуры и управление трудовыми отношениями. Кроме того, состояние среды предопределяет адекватные базовые характеристики системы стратегического управления персоналом.

Акцент на важность этапа анализа среды, а также его влияние на все этапы стратегического управления, за частую ограничиваются описанием особенностей общих стратегий предприятий в зависимости от уже сложившихся и прогнозируемых факторов среды. Построение системы стратегического управления персоналом, в частности выбор и детальная проработка кадровых стратегий, в большинстве случаев увязывается с типом общеорганизационной стратегии. При этом связь с результатами анализа среды становится уже не столь очевидной, а главное, пока еще глубоко не исследован характер влияния среды на тип стратегического управления персоналом и кадровой стратегии. И, наконец, в теории и на практике игнорируется тщательное изучение вопроса о том, каким образом положение внешней среды в стратегической перспективе должно определять базовые характеристики развиваемой внутри организации системы управления персоналом.

Под средой управления персоналом подразумевается сумма условий и факторов, внутри которых осуществляется деятельность по управлению персоналом и которые влияют на эту деятельность. Среда управления персоналом многослойна и имеет многокомпонентную строение. Она состоит из: собственной внутренней среды (различные компоненты системы управления персоналом) и внешней среды (внутренняя среда организации, ее микро- и макроокружение). Каждая из данных сред представлена совокупностью определенных факторов: внешних по отношению к организации, внутриорганизационных и внутрисистемных.

Все организация гостиничного бизнеса стремятся к продуктивному функционированию, поэтому стратегии управления персоналом разрабатываются по всем направлениям и сферам деятельности и направлены на решение следующих задач:

- адаптация системы к изменяющимся экзо- и эндогенным факторам либо условиям;
- проведение обязательных изменений в строении и функциях системы и ее ключевых звеньях;
- разработка структуры организации, отвечающей всем происходящим изменениям;
- подбор, обучение и сохранение управленческих кадров, умеющих реализовать все стратегические изменения на практическом уровне управления деятельностью всех структурных компонентов системы.

Работа руководства любого предприятия гостиничного хозяйства в области стратегической деятельности имеет ряд ведущих направлений.

Во-первых, это стратегия по развитию предприятия, в рамках которой осуществляется обозначение смысла существования (миссии), целей, задач и требующихся для их осуществления ресурсов. Как видно из практики, эффективное развитие любого предприятия невозможно без адекватной кадровой политики (стратегии управления персоналом). Которая включает в себя совокупность действий по отношению к работникам предприятия, дающих возможность достичь поставленных руководством организации целей развития.

Выбор стратегии управления персоналом и ее формирование зависит от жизненного цикла предприятия (организации), а в частности конкретный этап, переживаемый в текущий момент; место управления персоналом в общей системе управления предприятием; система ценностей и личностные особенности руководителя предприятия; уровень развития применяемых на предприятии кадровых технологий.

В рамках стратегии по управлению персоналом, функционирование руководства направлено на оптимизацию работы сотрудников организации, внедрения и осуществление разнообразных способов и приемов стимулирования и мотивации их деятельности, предоставления сотрудникам различных льгот и проявления заботы о них.

Стратегия по управлению персоналом может эффективно работать только в рамках системы стратегического управления персоналом. Под системой подразумевают упорядоченную и целенаправленную совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления, которые взаимодействуют в ходе реализации функции под названием «стратегическое управление персоналом». Ведущим рабочим инструментом такой системы выступает стратегия управления персоналом. Система стратегического управления персоналом способствует созданию структур, информационных каналов, а главное - генерированию стратегии управления персоналом, ее воплощение в жизнь и контроль за этим процессом.

Система стратегического управления персоналом на предприятии строится на базе уже существующей организационной структуры системы управления персоналом. При этом выделяют три основных варианта организационного оформления системы.

1. Полная дифференциация системы в самостоятельную структуру (хотя при этом возникает опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегий).

2. Индивидуализация органа стратегического управления в самостоятельную структурную единицу (отдел стратегического управления) и создание стратегических рабочих групп на базе подразделений системы управления персоналом.

3. Создание системы стратегического управления персоналом без выделения в структурные единицы (однако, при этом вопросам стратегического управления отводится второстепенная роль).

Максимально эффективным вариантом является создание «штабного» стратегического отдела в пределах системы управления персоналом и увязки работы других отделов по вопросам стратегического планирования, когда на часть персонала уже созданных подразделений этой системы поручаются обязанности по реализации функции «стратегическое управление персоналом».

Стратегическое управление имеет двойственный характер. С одной стороны, оно выступает одним из функциональных направлений деятельности в рамках стратегического управления внутри организации гостиничного хозяйства (наряду с маркетингом, инвестициями и др.), с другой – оно реализуется с помощью конкретных функций управления персоналом, направленных на выполнение стратегии управления персоналом, и с этой точки зрения является функциональной подсистемой СУП.

5.2. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом

Важнейшим элементом стратегического планирования является работа с персоналом. Персонал организации занимает особое место среди факторов производства, в значительной степени определяя успех ее функционирования и развития. Все остальные факторы лишь переносят свою стоимость на вновь создаваемый продукт, а персонал способен создавать стоимость большую, чем стоит он сам. Именно персонал во многом обеспечивает получение прибыли и требует повышенного внимания к себе. В гостинице (как и в любом предприятии) должен проводиться грамотный менеджмент, который позволит создать условия для наиболее эффективной работы сотрудников и повышения производительности труда. Наибольших результатов можно достичь, работая в группе, поэтому стоит развивать и укреплять отношения внутри рабочего коллектива.

В долгосрочной перспективе следует стремиться к достижению наибольшей эффективности предприятия, так как именно это позволит ему сохранять устойчивость и стабильность. Сложное взаимодействие индивидуальной и групповой эффективности является важнейшим источником

общей эффективности. Помимо этого, на организационную продуктивность непосредственно оказывают воздействие внешние условия существования фирмы, применяемые технологии и степень ее технического оснащения.

Индивидуальная эффективность – результативность решения сотрудником поставленных задач, учитывая расходы на их выполнение. На нее оказывают влияние следующие такие факторы, как квалификация специалиста, его способности, умения, навыки самоорганизованности, уровень заинтересованности человека в работе (или уровень мотивированности); отношения, существующие в организации, стрессовые нагрузки, возникающие при выполнении задач.

Групповая эффективность – это результативность решения сотрудником поставленных задач, учитывая расходы на их выполнение. При грамотной организации труда персонала возможно достижение значительного возрастания его продуктивности – эффекта синергии (рис. 11).

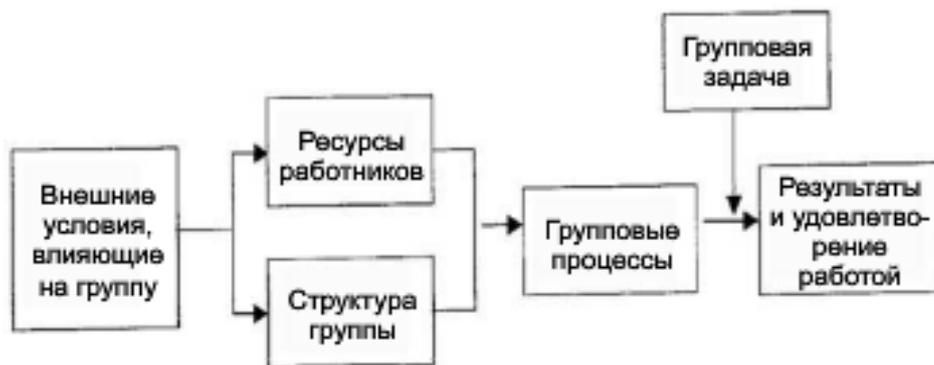


Рисунок 11 – Модель группового поведения

Современная бизнес-среда характеризуется значительным динамизмом и сложностью. Сегодня, чтобы справиться с появляющимися трудностями, необходимо участие сотрудников, обладающих знаниями в различных сферах науки, техники, производства. Развитие групповых форм работы в таких условиях позволяет организации соединить специфические знания, навыки и опыт сотрудников для достижения определенных целей.

В жизни любого предприятия или организации такая сфера, как управление персоналом, является одной из ведущих, так как именно работа персонала способна многократно повысить результативность деятельности. Отдельно принято выделять такую составляющую как, как мотивационная политика организации. Большое влияние на общее состояние предприятий гостиничной сферы оказывает мотивационная среда, поскольку именно от нее зависит скорость реакции как организации в целом, так и ее персонала на колебания внешних факторов, а значит: способность конкурировать с аналогичными предприятиями; способность выживать; способность эффективно

функционировать. Сегодняшний менеджмент рассматривает персонал как социальную систему, состоящую из самостоятельных личностей, которые в ходе совместной деятельности, реализуют свой потенциал. Ранее персонал предприятия рассматривали исключительно как трудовые ресурсы, то есть коллектив (общность работников). Тем не менее, совокупность работников, трудящихся в одной территории, еще не превращаются в целостную систему, способную к саморазвитию и саморегулированию.

Связывающим звеном здесь служит понимание общих и совместных задач, побуждающих работников к согласованным совместным действиям. Поэтому значимым фактором успешной работы предприятий гостиничного хозяйства выступает сформированный производственный коллектив и команда единомышленников, что достигается за счет гармонизации интересов не только коллектива в целом, но и отдельных его работников. А также важную роль играет результативная политика мотивации внутри организации.

Появление системного менеджмента дало толчок к развитию принципиально новой технологии кадрового менеджмента – это управление человеческими ресурсами. Данная технология была включена в систему стратегического менеджмента, а функция управления персоналом отошла к компетенции руководящего состава организаций. Изменения затронули и характер кадровой политики – она стала более целенаправленной и живой. Произошли значительные изменения в психологии руководства относительно мотивация персонала: социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом стали преобладать над административными; работа руководства направлена на достижение понимания и сотрудничества между персоналом и администрацией, что способствует достижению поставленных целей; получил развитие принцип коллегиальности в управлении. В стратегии по управлению персоналом обозначилась новая цель - побуждение работников к развитию собственных умений и способностей для более энергичного и эффективного труда.

Политика организации представляет собой систему правил, которые воздействуют как на система в целом, так и на работников, входящих и действующих согласно этим нормам. Помимо внешнеэкономической, финансовой, конкурентноспособной политики и т. д. у каждой организации или предприятия разрабатывается и осуществляется кадровая политика.

Под кадровой политикой организаций принято понимать теоретическую систему взглядов, принципов и требований, которые определяют ведущие направления работы с персоналом, а также способы и методы работы с ним, дающие возможность сформировать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

Для того, чтобы кадровая политика соответствовала своему назначению, она должна иметь ряд необходимых черт, а именно:

1. Должна быть скоординирована со стратегическими целями, текущими задачами предприятия.

2. Должна формироваться в ходе обсуждений и совещаний на всех уровнях предприятия.

3. Должна быть регламентирована в письменном виде с четкими и ясными формулировками, охватывать главенствующие направления работы с персоналом.

4. Должна быть доведена до сведения всех работников предприятия.

5. Должна содержать в себе конкретные практические шаги по ее реализации.

6. Должна содержать взаимосвязанные между собой отдельные направления, которые дополняют друг друга.

Кадровая политика находится в непосредственной взаимосвязи со всеми областями хозяйственной политики на предприятии. Все принимаемые решения в сфере кадровой политики реализуются во всех функциональных подсистемах предприятия: управление научно-технической деятельностью, управление производством, управление экономической деятельностью и др.

Ведущими целями кадровой политики являются:

– быстрое и качественное обеспечение предприятия требуемым количеством персонала;

– целесообразное использование кадрового потенциала;

– оснащение средствами для реализации прав и обязанностей работников, закрепленных в трудовом законодательстве.

К сожалению, не на всех предприятиях гостиничной сферы соблюдают и шаг за шагом реализуют кадровую политику. За частую, все сводится к текущей, оперативной работой.

Базовыми разновидностями кадровой политики считаются - политика подбора кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений на предприятии.

Кадровая политика закрепляется документально, что дает возможность руководству выразить свои взгляды на усовершенствование взаимодействия между подразделениями, закрепить последовательность действий в ходе принятия кадровых решений; доводить до сведения персонала правила внутренних взаимоотношений; улучшать и стабилизировать морально-психологический климат и т.д.

Кадровую политику предприятия определяет ряд факторов, которые делятся на внутренние и внешние. Внешними факторами являются: законодательство о труде; отношения с профсоюзами; перспективы изменения рынка труда. Внутренними факторами являются: структура и задачи предприятия; территориальное расположение; структура и задачи предприятия; территориальное расположение

Основные направления кадровой политики это:

- утверждение квалификационных требований к персоналу в рамках общей концепции по развитию предприятия;
- создание новых кадровых структур;
- разработка программ, регулирующих работу в сфере управления персоналом;
- создание доктрины оплаты труда, материального и морального стимулирования среди сотрудников;
- утверждение рычагов по привлечению, использованию и освобождения работников;
- построение социальных отношений;
- гарантирование развития, обучения, переобучения, повышения квалификации среди работников;
- поднятие морально-психологического климата в коллективе предприятия и т.п.

Приоритетность направлений в кадровой политике определяют, согласно текущего состояния системы управления персоналом в организации.

Реализация кадровой политики – это совокупность планов, нормативов и норм, а также административных, экономических, социальных и других мероприятий, направленных на решение кадровых вопросов.

Кадровая политика является важнейшей составной частью управления организации. В этом качестве она находит свое воплощение в совокупности принципов и технологий, распространяющихся на всю систему работы с кадрами (отбор, оценка, продвижение, обучение) и призванных обеспечить достижение целей и задач, стоящих перед организацией. Иными словами, стратегия управления персоналом предстает как система правил и норм работы с ним, адаптируемых к специфике кадровых проблем организации, ее кадровому потенциалу и тенденциям его развития.

Кадровая политика должна двигаться за развитием управления, иметь своей целью установление и сохранение баланса качественного и количественного состава персонала с потребностями организации.

5.3. Реализация стратегии управления персоналом

Эффективность взаимодействия персонала с партнёрами и клиентами оказывает влияние на развитие бизнеса в целом, на его коммерческую деятельность, так как главное – это человеческое отношение. Необходимо «создать» ненавязчивого, но в то же время быстро появляющегося в нужное время и в нужном месте работника.

При выборе принципов и факторов проектирования службы управления персоналом в индустрии гостеприимства необходимо решить 3 основные проблемы:

- 1) подбор персонала;
- 2) увеличение желания персонала работать эффективнее, его мотивация;
- 3) отношение к персоналу (недопущение рассмотрения работника как обезличенный трудовой ресурс).

1. Подбор персонала - это очень важный процесс, при котором мало учитывать только качественные характеристики кандидатов, а необходимо также обращать внимание на заинтересованность кандидата вакансией и его компетенцию, личностные характеристики, схожесть интересов с непосредственным руководителем и командой других сотрудников, психологическую совместимость работников, совместимость работников, представляющих разные культуры, состояние нравственной атмосферы, удовлетворенность трудом и руководителем.

На работу следует брать и людей, имеющих опыт в гостиничной индустрии, и людей из смежных областей. Первые закладывают фундамент коллектива, быстрее включаются в рабочий процесс, дают возможность карьерного роста для менее опытных сотрудников, помогает избежать паники в стрессовых ситуациях (опытные сотрудники относятся к ним спокойнее). Вторые приносят особенности из других областей, помогают развить бизнес, избежать стандартизации мыслей и идей.

Таким образом, очень важно найти персонал, имеющий схожие интересы с руководителем, чтобы суметь им управлять.

2. Руководителю не менее важно найти ответ на вопрос: как заставить персонал эффективнее работать?

Во-первых, нужно чтобы у работодателя с персоналом были доверительные отношения. Необходимо обеспечить «прозрачность» процессов, причем, как для работников, так и для работодателя. Руководители стремятся подробно контролировать ход работы и детализировать его, персонал же хочет знать все схемы взаимодействия: кто, кому подчиняется; за кем закреплены какие задачи, чтобы не возникало чувство несправедливости. Так работники будут чувствовать

свою важность и значимость для компании, которая их ценит и сами даже без каких-либо дополнительных вознаграждений захотят принести пользу предприятию.

Во-вторых, индустрия гостеприимства, как сфера услуг, позволяет предоставлять услуги самим работникам, чтобы они «изнутри» наблюдали достоинства и недостатки проделанной работы. Также у них будет стимул лучше работать потому, что они уже будут отчасти работать и для себя. Например, бесплатно предоставлять персоналу 1-2 раза в год полный комплекс гостиничных услуг.

И, в-третьих, конечно, не стоит забывать о таких классических способах, как финансовое и моральное вознаграждение. Это премии и благодарственные слова с почетной статуэткой, которую можно передавать от одного сотрудника к другому, отмечая при этом, что его успех – это заслуга всего коллектива.

3. Третья проблема связана с недопущением рассмотрения работника как обезличенный трудовой ресурс. Нужно беречь психическое состояние работников, избегать стрессовых ситуаций. Для этого предприятию нужны штатные психологи, а крупным компаниям – целые психологические отделы. Также создаются комнаты отдыха в гостиницах как в современных европейских фирмах. Ведь наподобие высказывания «спокойная мама - спокойный ребёнок», справедливо утверждение «довольный, спокойный персонал – довольный клиент».

Руководители должны заботиться о персонале, проводя мероприятия, где можно хорошо провести время в неформальной обстановке. Поскольку как руководитель будет относиться к сотрудникам, так и они будут относиться к гостям.

Исходя из вышесказанного, выделяются следующие принципы и факторы проектирования службы управления персоналом в индустрии гостеприимства:

- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации; экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- социальное партнерство и демократизация управления (информатизация работников, демократичность в методах управления и стиле руководства и др.);
- повышение качества трудовой жизни (путем создания психологических отделов и комнат отдыха);
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом;

- индивидуализация работы с кадрами (индивидуализация подбора кадров, учет пожеланий конкретного работника);
- подбор кадров для первичного производственного коллектива с учетом психологической совместимости.

На практике развитие персонала взаимосвязано с выбором генеральной стратегии, которая может конкретизироваться (табл. 13).

Таблица 13

Виды стратегий развития персонала

Стратегия	Характеристика
Концентрированного развития	Специализированное обучение и соответствующее продвижение персонала гостиницы. Приоритеты развития отдельных категорий персонала гостиничного предприятия. Развития персонала через посещение отраслевых выставок, где имеется хорошая возможность узнавать о новых тенденциях на гостиничном рынке.
Развития будущих работников	Эффективные программы обучения "на входе" и развитие вновь принятых сотрудников в период их адаптации. Гостиничное предприятие нацелено на обновление и омоложение персонала и формирование положительного HR-бренда.
Диверсификационного развития	Обучение работников гостиницы вторым профессиям. Ротация кадров. Принятая программа развития персонала в гостинице направлена на улучшение горизонтальных связей, коммуникаций и формирование команд (командообразование).
Интегрированного развития	Системный подход к развитию персонала гостиничного предприятия. Оценка персонала. Специализированные обучающие программы. Разъяснение миссии гостиничного предприятия работникам, формирование необходимого поведения в соответствии с общепринятыми нормами гостиничного этикета.
Мотивационного развития	Анализ потенциала и потребностей работников гостиничного предприятия. Совершенствование системы кадрового продвижения, профориентация. Организационно-разъяснительная работа в трудовом коллективе гостиницы в целях ее кадровой политики.
Квалификационного развития	Кадровая диагностика персонала. Профессиональные обучающие программы, направленные на восполнение недостающей квалификации работников гостиницы, обновление квалификации (переквалификация) у отдельных работников или групп.

Качество выполнения работы сотрудников может зависеть и от фазы его развития. Выделяют четыре фазы развития гостиничных работников (табл. 14).

Фазы развития сотрудников

Фазы развития	Характеристика
Вступительная	Включает найм работников с потенциалом развития и быстрой адаптации к новым задачам и условиям работы. Эта фаза занимает небольшой период времени
Рост	Работники находятся длительный период времени в этой фазе. Это достигается путем постановки задач, обеспечивающих цель и интерес
Зрелость	Наступает у работников, регулярно демонстрирующих высокое качество работы. При этом они имеют невысокий потенциал роста
Насыщение	Наступает при снижении качества работы

Как показывает опыт гостиничного менеджмента, управление карьерой персонала гостиницы реализуется одним из трёх возможных способов. Первый путь – внутренняя профориентация. Он заключается в распространении информации среди персонала о перспективных должностях. Вакантные места распределяются на конкурсной основе. Второй путь – оценка и отбор сотрудников, которые готовы обучаться и совершенствовать свои навыки. Третий путь — работа с теми работниками гостиничных предприятий, которых уже зачислили в кадровый резерв. С ними проводится индивидуальная и групповая работа.

Контрольные вопросы

1. Какие три основные проблемы необходимо решить при выборе принципов и факторов проектирования службы управления персоналом?
2. Что такое трудовой потенциал работника?
3. Назовите принципы и факторы проектирования службы управления персоналом?
4. Что принято понимать под кадровой политикой организаций и ее целями?
5. На решение каких задач направлены стратегии управления персоналом?
6. Назовите способы реализации стратегии управления персоналом?
7. Определите четыре фазы развития гостиничных работников?
8. В чем заключается внутренняя профориентация?
9. На какой основе распределяются вакантные места?
10. Охарактеризуйте стратегию квалификационного развития?

Тесты

1. За счет чего может произойти снижение трудового потенциала работника?

а. за счет плохих условий труда, его монотонности, рутинности и высокой напряженности

б. за счет оптимальных условий труда,

в. за счет уровня образования и квалификации

2. Что представляет собой политика организации в процессе управления человеческими ресурсами?

а. главенствующее направление действий руководящего аппарата в отношении собственного персонала

б. количественный и качественный, временной состав трудовых ресурсов.

в. помощь в выборе способа деловой активности

3. Три основных варианта организационного оформления системы стратегического управления?

а. дифференциация системы, индивидуализация органа стратегического управления, создание системы стратегического управления персоналом без выделения в структурные единицы.

б. дифференциация системы, самоорганизованность, индивидуализация

в. индивидуализация, дифференциация, мотивация

4. Индивидуальная эффективность – это?

а. результативность решения сотрудником поставленных задач, учитывая расходы на их выполнение.

б. результативность решения сотрудником поставленных задач, учитывая расходы на их выполнение.

в. степень процесса стратегического управления организацией и ее работниками.

5. Групповая эффективность – это?

а. результативность решения сотрудником поставленных задач, учитывая расходы на их выполнение.

б. результативность решения сотрудником поставленных задач

в. стратегическое управление персоналом

6. Кадровая политика организаций – это?

а. теоретическая система взглядов, принципов и требований, которые определяют ведущие направления работы с персоналом, а также способы и методы работы с ним, дающие возможность сформировать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

б. система правил, которые воздействуют как на система в целом, так и на работников, входящих и действующих согласно этим нормам.

в. сформированный производственный коллектив и команда единомышленников.

7. Ведущими целями кадровой политики являются:

а. быстрое и качественное обеспечение предприятия требуемым количеством персонала; целесообразное использование кадрового потенциала

б. создание доктрины оплаты труда

в. разработка программ, регулирующих работу в сфере управления персоналом

8. Внешними факторами кадровой политики являются:

а. законодательство о труде; отношения с профсоюзами; перспективы изменения рынка труда

б. структура и задачи предприятия; территориальное расположение

в. структура и задачи предприятия; территориальное расположение

9. Интегрированное развитие – это:

а. системный подход к развитию персонала гостиничного предприятия. Оценка персонала. Специализированные обучающие программы.

б. анализ потенциала и потребностей работников гостиничного предприятия. Совершенствование системы кадрового продвижения, профориентация.

в. специализированное обучение и соответствующее продвижение персонала гостиницы. Приоритеты развития отдельных категорий персонала гостиничного предприятия.

10. Принципы и факторы проектирования службы управления персоналом в индустрии гостеприимства:

а. социальное партнерство и демократизация управления, повышение качества трудовой жизни.

б. внутренняя профориентация

в. утверждение квалификационных требований к персоналу

Глава 6. Компетентностный подход в управлении персоналом

6.1. Компетенции: два подхода к определению. Уровни проявления

Наполнение рынка услугами гостеприимства в развитых странах приводит к необходимости применения новых инновационных подходов к управлению персоналом, базирующихся на компетентностном подходе. Обеспечение российских предприятий гостиничного комплекса компетентными кадрами уже сегодня стало важной задачей и способом повышения конкурентоспособности отечественной экономики. При разработке стратегии управления человеческими ресурсами предприятия все чаще стали применять технологии управления компетенциями.

Существует много подходов к управлению персоналом, одним из наиболее эффективных является компетентностный подход, который получил широкое распространение за последние 20 лет.

Данный подход впервые был предложен Д. Мак Клеелландом, который в 1959 употребил понятие «переменные компетенции» в качестве характеристики работника. Он пытался выявить поведение, которое нужно для качественного выполнения работы. Им были придуманы тесты, которые предсказывали эффективность выполнения определенным человеком работы. В 1976 году Д. Мак Клеелланд вывел специальные компетенции, необходимые в работе. После того, как его исследования были опробованы в различных компаниях, в 1989 году компетентностный подход начал использоваться в США.

Компетентностный подход в управлении – это инструмент, который позволяет ответить на вопрос, как в условиях дефицита трудовых ресурсов и роста зависимости от квалификации кадров поддерживать и развивать уровень эффективности деятельности предприятия. Компетентностный подход считается основой для разработки системы достижения общих целей бизнеса и управления персоналом.

Существует множество различных определений термина «компетенция»:

1) Спенсер Л.М. и Спенсер С.М. компетенцией называли «базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях».

2) В некоторых статьях компетенция руководителя- «это перечень стандартов и требований, круг вопросов, в которых он должен разбираться, обладать знанием, опытом и навыками в определенной области».

3) Большинство определяет компетенции как «комплекс индивидуальных характеристик специалиста, необходимых и достаточных для эффективного и гарантированного осуществления его профессиональной деятельности в заданных условиях и на заданном уровне качества». Компетенция представляет собой «склею» профессиональных знаний, навыков, мотивов, ориентаций, установок.

Таким образом, выделяется два основных подхода:

1) Американский подход, рассматривающий компетенции как описание поведения сотрудника. Компетенция – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе. Американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности.

2) Европейский подход, рассматривающий компетенции, прежде всего, с функциональной точки зрения как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. Компетенция - способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации. Европейский подход сосредоточен на определении стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником.

Применительно к управлению персоналом представляется правомочным использовать интегрированный подход к компетенциям, соединяющий поведенческий или функциональный подходы в единых многомерных моделях, предполагающих включение функциональные, когнитивные и поведенческие компетенции в целостную структуру. Таким образом, компетенции целесообразно рассматривать как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение. Традиционно выделяют пять основных элементов компетенции: знания, умения и навыки, личностно – деловые качества, мотивация. Формирование компетенций, приводящих к повышению эффективности организации ионные и целевые установки, опыт и потенциал работника.

Компетентностный подход обеспечивает организации конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг, направленные на долгосрочную перспективу. Отличительной особенностью компетентностного подхода является то, что для описания компетенций используются разнообразные характеристики (например, дескрипторы и индикаторы), с помощью которых достаточно легко определить наличие или отсутствие определённых компетенций у сотрудника.

Основные характеристики концепции компетентностного подхода в развитии кадрового менеджмента (табл. 15).

Характеристики компетентностного подхода

Критерий	Характеристика
Миссия	Повышение компетентности персонала как стратегического инструмента организации – ключевого конкурентного преимущества
Цель	Развитие компетентности персонала для обеспечения устойчивого развития предприятия
Задачи	Формирование компетенций, приводящих к повышению эффективности организации; Оценка компетенций персонала (специалистов и руководителей); Наращивание компетенций персонала для формирования «запаса» знаний и навыков.
Объект	Компетенции персонала
Категории персонала	Все категории персонала
Предметные области	<i>Оценка</i>
	Наличие корпоративных и управленческих компетенций; проблемы и достижения сотрудника; результаты работы и их влияние на организацию.
	<i>Обучение</i>
	Знания, навыки, способности, позволяющие работнику достигать максимальной эффективности труда и изменять функционал в зависимости от специфики решаемых задач.
	<i>Продвижение</i>
	Формирование и подготовка управленческого резерва из сотрудников, способных замещать любые управленческие позиции. Главный акцент – лидерские компетенции
	<i>Мотивация</i>
Карьерный рост как возможность проявить личные качества и способности, признание ценности сотрудника для компании	
Результат	Повышение компетентности персонала в целях лучших результатов индивидуальной и коллективной работы, укрепления корпоративной культуры, снижения уровня потери ключевых сотрудников и т.д.

К главным преимуществам компетентностного подхода для гостиничных предприятий относят следующие:

1. Происходит отбор персонала за счёт возможности сопоставить компетенции будущего работника с уже готовыми моделями (профилями) компетенций;

2. Такой подход даёт возможность руководителю гостиничного предприятия определить критерии для качественной оценки персонала.

Проведение оценки на базе компетентностного подхода позволяет обнаружить «зоны роста» работников и в дальнейшем разработать программы развития компетенций, необходимые для эффективной работы предприятия.

6.2. Модель компетенций: сущность, этапы разработки, требования, предъявляемые к эффективной модели

Компетентностный подход дает компании конкурентные преимущества на рынке услуг. Основная задача компетентностного подхода это обучение человека управлению своими знаниями и умениями. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом заключается в следующих пунктах (табл. 16).

Таблица 16

Содержание концепции компетентностного подхода

Критерий	Характеристика
Миссия	Повышение компетентности персонала как стратегического актива организации - ключевого конкурентного преимущества
Цель	Развитие компетентности персонала для обеспечения устойчивого развития организации
Задачи	Формирование компетенций, приводящих к повышению эффективности организации. Оценка компетенций персонала, прежде всего, специалистов и руководителей, способных и готовых вносить и реализовывать положительные изменения в организации. Нарращивание компетенций персонала для обеспечения "запаса" знаний и навыков
Объект	Компетенции персонала
Категории персонала	Все категории
Предметные области	<i>Оценка</i>
	Наличие корпоративных, функциональных, управленческих компетенций; проблемы и достижения сотрудника; результаты работы и их влияние на работу подразделения/организации
	<i>Обучение</i>
	Знания, навыки, способности, позволяющие работнику достигать максимальной эффективности труда и изменять функционал в зависимости от специфики решаемых задач
	<i>Продвижение</i>
	Формирование и подготовка управленческого резерва из сотрудников, способных замещать любые управленческие позиции как по вертикали, так и по горизонтали. Главный акцент - лидерские компетенции
Предметные области	<i>Мотивация</i>
	Карьерный рост как возможность проявить личные качества и способности. Признание ценности сотрудника для компании. Вознаграждение вклада сотрудника в реализацию стратегии или проекта, экспертные знания, инициатива и принятие на себя ответственности за решение новых задач
Результат	Повышение компетентности персонала в целях лучших результатов индивидуальной и коллективной работы, укрепления корпоративной культуры, снижения уровня потери ключевых сотрудников

Особенностью компетентностного подхода является то, что для выявления и анализа компетенций работника используются различные методы и характеристики. Наиболее встречаемым методом проверки компетенций работников при найме является обращение в специальный центр оценки, где используются специальные моделирующие упражнения, тесты, кейсы, ролевые игры, презентации, дискуссии, собеседования и т.д.

Модель компетенций – это полный набор известных характеристик, которые позволяют человеку эффективно выполнять свои функции, соответствующие занимаемой им должности. Для того чтобы быть успешной, модель компетенций должна обладать простой структурой, быть легкой и ясной для понимания.

Этапы разработки модели компетенций:

1. Планирование проекта. Описание желаемого результата и областей его применения, сроков исполнения. Необходима для представления руководству и линейным менеджерам объективной информации о предстоящем проекте: зачем разрабатывается модель компетенций, что предстоит для этого сделать, к каким последствиям это приведет, какую информацию и как руководителям нужно донести до сотрудников.

2. Формирование проектной группы. Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление, которое может быть вызвано чувством того, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности.

3. Проектирование модели компетенций. Цель этапа - собрать максимум информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат. Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников потребуется.

Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее применить. В излишне подробной модели трудно выделить конкретные компетенции, так как различия между отдельными компетенциями могут быть неуловимо малы.

4. Проработка уровней модели компетенций. Работа на данном этапе начинается с определения количества уровней, которые будет включать каждая из компетенций. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3-5 уровней. Большее количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий.

Профиль компетенций - список компетенций, относящихся к конкретной должности. Профиль компетенций определяет не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать.

Рекомендуется начинать с определения допустимого минимального и желаемого максимального уровней развития компетенций. Некоторые компетенции включают нулевой и даже отрицательный уровень, т. е. ситуации, когда сотрудник не то что не демонстрирует желаемое поведение, а предпринимает действия, обратные требуемым.

Уровни могут быть пронумерованы как первый, второй, третий; а могут носить такие названия, как уровни развития, компетенции, мастерства.

Поведение, описываемое в уровнях компетенций, должно демонстрироваться сотрудниками на практике. Также важно, чтобы уровни не сливались в описании и имели действительную разницу между собой.

5. Формирование профилей компетенций под конкретные должности.

Результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности. В ходе этого этапа разработчики получают возможность проверить, насколько компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании. Если для какой-то должности создание профиля будет вызывать сложность, необходимо еще раз перепроверить валидность выработанных компетенций.

Разработка профилей - хороший способ для тестирования и возможной корректировки модели компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об использовании компетенций как инструмента.

Основная схема такой модели компетенций представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Модель компетенций персонала

Когнитивные компетенции, включающие не только официальные знания, но также и неофициальные – основанные на опыте. Знания (знают – что), подкрепленные пониманием (знают – почему), отличаются от компетенций.

Функциональные компетенции (навыки или ноу-хау), включают, что человек, который работает в данной профессиональной области, должен быть в состоянии сделать и способен это продемонстрировать.

Социальные компетенции включают личностные и этические компетенции.

Личностные компетенции (поведенческие компетенции, «знают, как вести себя»), определяются как «относительно устойчивые характеристики личности причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы».

Этические компетенции - личное мнение и профессиональные ценности, способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях.

Мета-компетенции, относятся к способности справляться с неуверенностью, так же, как и с поучениями и критикой.

6.3. Профиль должности: квалификационная карта и карта компетенций

Современный менеджмент предполагает необходимость пристального внимания к управлению персоналом. Поэтому организация результативного кадрового менеджмента должна включать три направления:

- административное направление: кадровое делопроизводство, кадровый учет, отчетность;

- оперативное: подбор, адаптация, обучение сотрудников и так далее;

- стратегическое: участие в разработке и принятии основных решений.

По мнению специалистов в области управления персоналом для того, чтобы модель компетенций работала, список компетенций специалиста среднего уровня должен иметь не менее 10-15 качеств. Рекомендуется составить специальный документ – карту компетенций. Карта компетенций специалиста по персоналу поможет руководству определить наличие или отсутствие определенной характеристики сотрудника. В то же время, сравнивая серьезность каждого качества с важностью этой характеристики для каждого направления, можно определить, в каком типе управления специалист по персоналу будет более результативным.

Это будет так называемый портрет идеального работника, в котором изложены требования к личностным и профессиональным характеристикам работника. Наиболее значимые профессиональные качества лучше всего зафиксированы в должностной инструкции работника (табл. 17).

Карта компетенций специалиста по кадрам

Характеристика	Критерии	Оценка
1. Профессиональная компетентность	Наличие диплома о высшем профессиональном образовании	
	Опыт работы в данной должности	
	Стремление совершенствовать свои способности, знания, умения и навыки	
	Заинтересованность в содержании работы	
	Знание особенностей деятельности	
2. Высокая работоспособность	Способность к длительным нагрузкам	
	Способность вести несколько «проектов» (направлений) одновременно	
	Способность к различным видам деятельности	
3. Аналитические способности	Способность к анализу, сравнению, обобщению информации	
	Способность выделять основной смысл информации	
	Способность выводить логические заключения	
	Умение выделять причины и перспективы сложившейся ситуации	
4. Инициативность	Активность в поиске решений	
	Активность позиции в реализации идей	
	Предложение новых идей и их внедрение	
5. Коммуникабельность	Способность устанавливать и поддерживать дружеские, партнерские отношения	
	Умение производить и поддерживать благоприятное впечатление	
	Личное обаяние	
	Чувство юмора	
6. Системность мышления	Способность выделять существенные связи	
	Способность строить целостный образ ситуации	
	Способность устанавливать отношения между элементами информации	
	Умение видеть несколько возможных путей и выбирать наиболее эффективный	
7. Гибкость, мобильность	Быстрота реакции на изменение ситуации	
	Способность рассмотреть проблему с разных сторон	
	Способность предложить несколько вариантов решения при прогнозировании какой-либо ситуации	
	Понимание необходимости перемен	
8. Эффективность взаимодействия с людьми	Способность быстро действовать в условиях дефицита времени	
	Умение выслушать собеседника	
	Корректность	
	Способность конструктивно разрешать конфликты	
	Проявление уважения к собеседнику	
	Способность адекватно использовать разные коммуникативные средства в различных ситуациях	

Продолжение таблицы 17

9. Креативность	Выполнение заданий нестандартным способом	
	Оригинальность суждений	
	Творческий подход к решению задач	
	Поиск новых методов работы	
10. Объективность	Независимость собственного мнения от других	
	Адекватность оценки независимо от ситуации	
	Беспристрастная оценка существующих явлений	
11. Стрессоустойчивость	Эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений	
	Способность работать в условиях ограниченных ресурсов	
	Способность противостоять агрессивному настрою	
	Уравновешенность, самообладание	
	Уверенность действий в ситуации неопределенности	
12. Умение принимать решения	Способность реально оценивать ситуацию	
	Способность прогнозировать результат, оценивать возможные последствия	
	Умение определять задачи в соответствии с поставленной целью	
	Умение разрабатывать конкретные способы решения проблемы	
	Своевременность и логичность принятия решений	
13. Организаторские способности	Умение расставлять приоритеты в своей работе для себя для других	
	Умение распределять работу среди подчиненных	
	Дисциплинированность, пунктуальность	
	Заблаговременное составление планов и графиков заданий	
14. Лидерские качества	Уважение со стороны коллег и партнеров, авторитет внутри коллектива	
	Умение убедить собеседника	
	Способность отслеживать выполнение работы командой	
	Умение взять на себя ответственность за других людей	

Так, например, для специалиста по персоналу в административной единице системы управления персоналом наиболее значимыми качествами являются высокая работоспособность, организаторские способности и умение принимать решения. Специалист по персоналу в оперативном подразделении системы управления персоналом должен иметь такие качества как: результативность взаимодействия с людьми, предприимчивость и креативность.

Специалист по персоналу в стратегическом блоке системы управления персоналом должен результативно взаимодействовать с людьми, быть общительным, гибким и мобильным. Разработка профилей - отличный способ проконтролировать и скорректировать модель компетенций, а также получить отзывы от линейных менеджеров и ведущих экспертов о применении

компетенций в качестве инструмента. При подготовке оценочных мероприятий специалист по персоналу может уже столкнуться с необходимостью более простого применения модели компетенций, когда, например, из-за ограниченных временных ресурсов рационально оценивать только несколько компетенций. В данном случае можно предложить применение метода парных сравнений.

Например, специалист по персоналу сталкивается с задачей выбора двух наиболее важных компетенций из пяти предложенных на должность ведущего экономиста: стратегическое мышление, формирование команды, адаптация к модификациям, управление процессами и ориентация на результат. Технология выбора заключается в следующем:

- первая компетенция сравнивается со второй компетенцией, исходя из вопроса: «Что является более важным для сотрудника, чтобы быть успешным в этой должности»;

- если первая компетенция важнее второй компетенции, то она получает два балла;

- если обе компетенции одинаково важны, то первая компетенция получает один балл;

- если первая компетенция менее важна, то она получает 0 баллов.

Для разработки компетентностного подхода рекомендуется:

- во-первых, алгоритм создания модели компетенций для кадрового специалиста;

- во-вторых, применение алгоритма создания компетентностной модели кадрового специалиста в качестве основы для создания компетентностных моделей и контроля выполнением специалистами своих обязанностей;

- в-третьих, разработка профилей компетенций для каждой должности;

- в-четвертых, введение карты компетенций для оценки деятельности специалиста по персоналу с применением следующих 14 компетенций: профессиональная компетентность, высокая работоспособность, аналитические способности, инициативность, коммуникабельность, системность мышления, гибкость и мобильность, результативность взаимодействия с людьми, креативность, объективность, стрессоустойчивость, умение принимать решения, организаторские способности, лидерские качества.

Следовательно, компетенции сравниваются друг с другом, и те, кто набрал больше баллов в парных сравнениях, отбираются для оценки (рис. 13). Значит, путем парного сравнения компетенций, исходя из задач и должностных обязанностей ведущего экономиста, определяем две самые важные компетенции для него – «Адаптация к модификациям» и «Направленность на результат».



Рисунок 13 – Рекомендуемый перечень компетенций для оценки деятельности специалиста по персоналу

Но для того, чтобы модель компетенций работала, должны быть соблюдены некоторые критерии:

- справедливая основа для создания и введения модели компетенций;
- своевременное обновление компетенций;
- привлечение к работе на всех этапах работы рабочих и руководителей среднего звена;
- внутренняя реклама проекта;
- уведомление и обучение персонала тому, как формировать и применять компетенции.

6.4. Управление персоналом как профессиональная деятельность

Использование компетентного подхода в гостиничном бизнесе – это основа для применения всего потенциала работников. Компетентный подход в обучении и развитии определяется следующими базовыми условиями:

- развитие персонала сегодня и в перспективе;
- потенциал персонала, наличие нереализованных компетенций;
- потребность персонала гостиницы в развитии, мотивация к

совершенствованию;

- возможности гостиничного предприятия (наличие финансовых, трудовых, интеллектуальных, технических ресурсов).

Управление персоналом связано с разработкой и реализацией кадровой политики, а именно:

- Обучение, подготовка и переподготовка сотрудников
- Планирование, найм и размещение персонала
- Условия найма труда и его оплаты
- Принципы карьерного роста
- Соблюдение формальных и неформальных связей в коллективе

Для улучшения качества оказываемых услуг гостиницы выделяют принципы технологии обслуживания. В этом пункте важны личные интересы посетителя и отношение к нему. В данном случае даются следующие рекомендации:

- Доступность рекламных буклетов и значком с символом гостиницы
- Вручение приятных сувениров
- Освобождение посетителей от напряженных ситуаций
- Предоставление информации о всех оказываемых услугах гостиницы

С целью организации и координации внутреннего устройства персонала, руководителем должны быть учтены пара условий:

- Поощрять инициативу и добросовестное отношение к труду
- Уметь определять стратегические цели гостиницы
- Установить строгую ответственность за персоналом
- Использовать личные качества сотрудников в нужном русле

Для улучшения эффективности гостиницы и развития управления персоналом нужны новые идеи, технологии и эксперименты.

Организационная структура гостиницы формируется несколькими факторами. Это: назначение гостиницы, категория гостиницы, месторасположение, отличительные черты гостей, размер номерного фонда и т.п. Она отражает обязанности, которые возложены на каждого работника.

Выделяют основные службы, которые имеются в любой гостинице: это административная служба, служба приёма и размещения, служба обслуживания номерного фонда, пищевая служба, коммерческая служба, финансовая служба, инженерно-техническая служба, а также другие дополнительные службы.

Административная служба. Эта служба является организатором управления остальными службами гостиницы. Она всегда решает финансовые вопросы, кадровые вопросы, контролирует соблюдение правил, норм, техники

противопожарной безопасности, создает необходимые и комфортные условия труда для сотрудников гостиницы.

Эта служба состоит из секретариата, кадровой службы, финансовой службы и инспекторов по безопасности.

Одним из важных отраслей административной службы является кадровая служба.

Отдел кадров существует не далеко не в каждом отделе гостиничного предприятия. В небольших гостиницах в них не нуждаются. Достаточно лишь менеджера по работе с HR. Важное для этой службы то, что она приносит пользу в отборе рабочей силы. Эффективность же их работы зависит от взаимодействия с другими специалистами.

Управление персоналом в гостиницах осуществляется составлением планов, поиском HR и приёмом их на работу; их развитие и обеспечением включительно вплоть до окончания контракта с ними.

Главной миссией кадровых служб является:

- 1) Отбор и наём (формирование кадров)
- 2) Повышение уровня навыков и развитие персонала
- 3) Улучшение организации труда (стимулирование создания безопасных и комфортабельных условий труда)

Кадровая служба является функционально-вспомогательной частью гостиничного предприятия, потому как ее персонал также участвует в создании гостиничной услуги. Работники отдела кадров- эксперты советников линейных руководителей при разрешении вопросов о приеме и увольнении, повышении и направлении на профессиональное обучение и т.д.

Важную роль в любом гостиничном предприятии занимает руководитель (рис. 14).

В настоящее время, с ослаблением централизованной системы управления стали порождаться новые задачи по управлению сотрудниками, решение которые требует разных, новых навыков, чем тех, что в недалеком прошлом были достаточны для составления репортов, ведения документации и хранения трудовых документов. В связи с этим, в недавнем времени появилась новая должность «персонал менеджера» или же управляющего персоналом- группы специалистов, главной целью которых является повышение активности персонала, их трудолюбия и отдачи на работе.



Рисунок 14 – Роль руководителя в структуре управления

В масштабных гостиницах и отелях для круглосуточного наблюдения и контроля за персоналом существуют исполнительный комитет и должность исполнительного директора.

Требования к службам отелей подразделяются на четыре группы:

Группа первая. Квалификация (действительна для всех категорий гостиниц). Персонал обязуется пройти профессиональную подготовку по соответствию с предоставляемыми услугами гостиницы.

Персоналу гостиниц категорий 1 и 2 звезды достаточно лишь знания хотя бы одного иностранного языка международного, часто употребляемого в общении.

Для гостиниц с 3-х звездочной категорией необходимо знать не менее 2-х международных языков общения всему персоналу.

Для гостиниц с 4-х звездочной категорией также необходимо знание как минимум двух языков, но на более высоком уровне.

Для 5-звездочных отелей всему персоналу необходимо свободное владение не менее тремя иностранными языками.

Ко второй группе относятся внешний вид и поведение. Сотрудники всех категорий гостиниц должны и обязаны выявлять в отеле атмосферу гостеприимства.

Третья группа — это медицинские требования. Сотрудники гостиниц всех категорий должны проходить медицинскую проверку периодически.

К четвертой группе относится униформа. Персонал гостиниц всех категорий обязаны носить фирменную одежду, иметь значки с именем и фамилией.

Зависимость структуры службы от типа и масштаба гостиничного предприятия является прямо пропорциональным. Так, например, отель-люкс обладает высоким классом, огромным масштабом качественно оказываемых услуг, следовательно, в ней функционируют всевозможные службы

Контрольные вопросы

1. Кем был впервые предложен компетентностный подход?
2. Дайте определение термина компетенция?
3. Что является особенностью компетентностного подхода?
4. Назовите этапы разработки модели компетенций?
5. В чем заключается основная задача компетентностного подхода?
6. Что такое этические компетенции?
7. Что является главной миссией кадровых служб?
8. Что такое модель компетенций?
9. Какие критерии должны быть соблюдены, чтобы модель компетенций работала?
10. Какими факторами формируется организационная структура гостиницы?

Тесты

1. Компетентностный подход в управлении – это
 - а. это инструмент, который позволяет ответить на вопрос, как в условиях дефицита трудовых ресурсов и роста зависимости от квалификации кадров поддерживать и развивать уровень эффективности деятельности предприятия.
 - б. повышение компетентности персонала как стратегического инструмента организации
 - в. формирование компетенций, приводящих к повышению эффективности организации
2. Выделите пять основных элементов компетенции:
 - а. знания, умения и навыки, личностно – деловые качества, мотивация.
 - б. знания, умения и навыки, деловые качества, компетентность
 - в. знания, умения и навыки, мотивация, лидерство
3. Основная задача компетентностного подхода – это
 - а. обучение человека управлению своими знаниями и умениями.
 - б. формирование компетенций, приводящих к повышению эффективности организации.
 - в. формирование и подготовка управленческого резерва из сотрудников.
4. Модель компетенций – это
 - а. полный набор известных характеристик, которые позволяют человеку эффективно выполнять свои функции, соответствующие занимаемой им должности.
 - б. описание желаемого результата и областей его применения, сроков исполнения.
 - в. список компетенций, относящихся к конкретной должности.
5. Цель этапа проектирование модели компетенций?

а. собрать максимум информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат.

б. повышение компетентности персонала в целях лучших результатов индивидуальной и коллективной работы

в. укрепления корпоративной культуры, снижения уровня потери ключевых сотрудников

6. Социальные компетенции включают:

а. личностные и этические компетенции

б. знания, подкрепленные пониманием

в. личное мнение и профессиональные ценности

7. Главной миссией кадровых служб является:

а. формирование кадров

б. планирование, найм и размещение персонала

в. соблюдение формальных и неформальных связей в коллективе

8. Управление персоналом связано с разработкой и реализацией кадровой политики, а именно:

а. планирование, найм и размещение персонала

б. повышение уровня навыков и развитие персонала

в. улучшение организации труда

9. Компетентностный подход в обучении и развитии определяется следующими базовыми условиями:

а. потенциал персонала, наличие нереализованных компетенций;

б. принципы карьерного роста

в. улучшение организации труда

10. Важную роль в любом гостиничном предприятии занимает:

а. руководитель

б. отдел кадров

в. менеджер

Глава 7. Кадровое планирование. Привлечение персонала

7.1. Процесс планирования персонала. Цели и задачи планирования работы с персоналом

Для всех предприятий управление людьми играет ключевую роль. Очевидно, что без людей нет и организации, а без надлежащих людей ни одна организация не будет достигать своих целей. Профессионалы и высококвалифицированные люди представляют собой лицо туристического

обслуживания. Туристическое обслуживание – понятие комплексное, которое формируется из многих взаимосвязанных составляющих – гостиничных туристических услуг. Существуют множество подходов к пояснению понятия «качество гостиничной услуги». Наиболее употребляемым является определение, данное в международном стандарте ИСО 8402-94 «Управление качеством и обеспечение качества. Словарь»: Качество гостиничной услуги – это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные и предполагаемые потребности.

Организация обслуживания, работа с клиентами и уровень квалификации определяют качество предоставления туристических услуг гостиницы. В задачу руководства включается повышение уровня качества обслуживания, что необходимо для успешного функционирования гостиницы. Грамотность и профессионализм персонала являются основными составляющими финансового успеха гостиницы. Высокая организация работы необходима в процессе обслуживания клиентов, что в свою очередь обеспечивает максимальное удовлетворение потребностей посетителей. Индивидуальный подход к обслуживанию каждого клиента обеспечивает более продолжительный контакт с ним, ему захочется вернуться сюда вновь и вновь. Наряду с этим, процессы оказания гостиничных услуг сходятся во времени, клиенты оказываются наблюдателями и участниками гостиничного обслуживания. Поэтому, при найме персонала к ним крайне высокие профессиональные требования.

Персонал гостиницы должен соответствовать следующим критериям:

- Уметь давать четкие и точные ответы на поставленные вопросы посетителю
- Владеть информацией, необходимой потребителю и постоянно её активизировать
- Иметь профессиональную подготовку и квалификацию
- Повышать свою квалификацию не реже раза в год
- Знать нормативные и законодательные акты, формальности международных форм в сфере туризма
- Иметь стаж работы в сфере гостиничных услуг
- Знать свои должностные обязанности

Самый основной принцип, которому должен придерживаться весь персонал гостиницы – это «нужный человек в нужное время в нужном месте»; именно этот принцип требует системного подхода и первый шаг к его реализации – это планирование персонала.

Служба управления персоналом представляет собой совокупность организаций, отвечающих за управление персоналом, специализирующихся на

различных вопросах. Включает в себя такие организационные формы как кадровая служба, управление кадров, кадровый центр и департамент управления персоналом. В зависимости от размеров гостиницы состав и структура этих подразделений будет меняться; некоторые из них будут объединены общим функционалом, а некоторые упразднены.

Служба управления персоналом, в отличие от других функциональных структур предприятия, не задействована в процессе воспроизводства благ или оказания услуг клиентам, но выполняемая ей роль – руководство мероприятиями по управлению персоналом, чрезвычайно важна, если брать в учет особенности гостиничного бизнеса.

Выделяется ряд целей, преследуемых службой управления персоналом, которые, по мнению В. В. Лукашевича, специалиста в области управления персоналом, должны соответствовать следующим требованиям: цель должна быть реальной и достижимой, согласованной по срокам и исполнителям заказа, быть однозначной и понятной исполнителю (не иметь иной интерпретации), и, главное - обеспечивать концентрацию ресурсов на перспективных и передовых направлениях развития, для обеспечения мобильности своего бизнеса. Служба управления персоналом обязана предоставить гостинице условия для максимально эффективного развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Среди основных целей службы управления персоналом выделяют: оказание услуг надлежащего качества и выполнение установленной нормы производства, реализация запросов в заданные сроки и получение прибыли от их выполнения, а также постоянное повышение производительности труда, качества оказываемых услуг, следования передовым направлениям научно-технического процесса.

Главные задачи службы управления персоналом определяются целями, к которым стремится служба. Среди них выделяются следующие:

- подбор и учет персонала разного типа деятельности и компетенции
- обеспечение его обучения и повышения квалификации
- разработка и проведение кадровой политики, обеспечивающую высокую конкурентоспособность в современных условиях
- проведение социальной политики, включающей в себя социальные льготы, мероприятия по безопасности и защите труда
- решение вопросов юридического и дисциплинарного характера
- мотивация сотрудников
- регулярное обновление информационно-аналитической базы по вопросам управления персоналом.

Перечисленные задачи являются основными для данной службы; большая часть из них требует личностных оценок персонала и субъективного мнения в рассматриваемых вопросах. Для их решения на практике часто применяются принципы использования персонала в организации. Основными из них являются соответствие числа работников объему работы, согласование работника со сложностью выполняемого им функционала, максимально эффективное использование рабочего времени и создание условий для обучения и повышения квалификации работников.

7.2. Методы определения потребности в персонале организации

Рациональная потребность в персонале и его эффективном использовании это часть политики организации в ходе планирования по применению человеческих ресурсов. Одновременно руководителям организаций гостиничного хозяйства необходимо принимать во внимание тенденции работы внешнего и внутреннего рынков труда.

Если рассматривать работников в качестве ресурсов предприятия, то их рациональное и эффективное применения оказывает ключевую роль в рентабельности производства и увеличения производительности труда. Чтобы распланировать потребность в персонале, то есть предсказать будущие потребности в работниках, работу предприятия в целом принято делить области деятельности. В таком контексте предметом планирования человеческими ресурсами выступают такие показатели как: структура и численность персонала, производительность труда, оплата труда, потребность в рабочей силе, кадровый резерв на выдвижение, нормы времени, выработки, производственной программы, длительность производственного цикла и др. Первоначальной ступенью кадрового планирования выступает определение качественной и количественной потребности в персонале, который необходим для реализации запланированной производственной программы.

В рамках рыночных условий потребность в рабочей силе вычисляют величиной спроса на производимую продукцию, работу или услуги предприятия.

Потребность на трудовые ресурсы в условиях рынка является производным от готовых товаров и услуг, которые выпускают с помощью данных ресурсов, и характеризуется объемом и структурой социальных потребностей в рабочей силе, представленной на рынке труда и покрытых фондами оплаты труда и жизненных средств. Необходимый персонал предприятия, его профессионально-квалификационный состав складывается с учетом законов спроса и предложения, действующих на рынке труда. Исходя из этого, можно сделать вывод - что оптимальное (необходимое для выполнения запланированной производственной

программы) количество персонала вычисляются точкой пересечения кривых спроса на рабочую силу со стороны работодателя и ее предложения на рынке труда.

Факторы, которые влияют на величину потребности в персонале, бывают внешними и внутренними.

К внешним факторам относятся:

1. *Макроэкономические* (скорость экономического роста, степень инфляции и безработицы, структурные изменения) – бизнес-стратегия организации, сбыт и финансовые возможности (использования кредитных ресурсов) и т.д.; оценка тенденций и их анализирование.

2. *Развитие техники и технологии* – Нуждаемость в персонале с определенной степенью квалификации; анализ требований к обслуживанию оборудования

3. *Политические изменения* – Прогноз политической ситуации в стране и макроэкономические последствия; план развития экономики государства.

4. *Изменение рыночной структуры* – стратегии по освоению новых рынков; изменение конъюнктуры рынка и спроса; конкурентно-способные отношения; политика страны в сфере экономики, налогов, демографии и др., структура на рынке труда; тарифные соглашения, возможности по сбыту; себестоимость/накладные расходы и т.д.; анализ и оценка тенденций; исследование рынка; изучение положения предприятий гостиничного хозяйства на рынке; анализ макроэкономических показателей и процессов; прогнозирование последствий, анализ принятых соглашений

К внутренним факторам относятся:

1. Намеченные объемы сбыта товаров и оказания услуг. Численная и качественная нуждаемость в кадрах (новый или пониженный спрос). Утверждение управленческих решений согласно оценкой внешних факторов.

2. Техника, технология, организация производства и труда. Количество требующегося персонала; объем и качество выпущенной продукции. Показатели на основе эмпирических данных организационного характера и науки о труде

3. Текучесть кадров. Добавочная потребность в работниках для замены уволившихся; вспомогательные временные, финансовые, альтернативные издержки. Оценка и учет убытков предприятия.

4. Неэффективное использование человеческих ресурсов или простоев, снижение объемов производства, уменьшение производительности труда, финансовых результатов и проч. Вычисление уровня текучести, доли простоев, анализ их причин.

5. Политика профсоюзов, кадровая политика, коллективные договора, переговоры. В совокупности, все отдельно заявленные организациями объемы

потребности в персонале составляют общую потребность отрасли в масштабе региона или страны в целом.

Информация о будущей картине потребностей организаций гостиничной сферы в наемном труде является обязательной основой при регулировании сфер и областей экономики на макроуровне и мезо-уровне, применяется для разработки прогнозов социально-экономического развития и мониторинга его эффективности. Большинство исследователей отмечают, что зарубежная практика характеризуется многообразием подходов к прогнозированию потребности в рабочей силе.

При этом в методологии оценки общим является дифференциация областей исследования: национальный и региональный уровни, отраслевой уровень и уровень отдельной организации, а также выделение компонентов совокупной потребности и учет особенностей ее изменения. Количественная оценка спроса на персонал, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакантных мест. Вычисление величины нуждаемости в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности на определенный временной период. Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост увеличения производительности труда и строения работ.

Расчет количества персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Методы расчета объема потребности в персонале:

- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса (метод трудоемкости);
- методы расчета по нормам обслуживания, рабочих мест, нормативам количества, нормам управляемости;
- стохастические методы: расчет числовых характеристик, регрессионный анализ, корреляционный анализ;
- методы экспертных оценок: простая оценка, расширенная (однократная или многократная) оценка.

Существуют три основных метода определения численности персонала:

- 1) аналитически-нормативный (основной);
- 2) экспертно-статистический;
- 3) маржиналистский.

Аналитически-нормативный метод является основным и заключается в определении числа работников путем анализа трудового процесса, нормирования трудозатрат. Такого рода подход применяется для всех предприятий, как уже непосредственно работающих, так и на только проектируемые. При применении такого метода учитываются все производственные ситуации и особенности для различных категорий работников.

Экспертно-статистический метод заключается, во-первых, в определении статистической зависимости численности персонала от изменений влияющих на производство факторов, а, во-вторых, в корректировке полученных результатов экспертами-специалистами. Данный метод целесообразно использовать с целью определения численности персонала для однородной группы подразделений и видов деятельности, либо для определения общей величины размера оплаты труда работников по категориям.

Маржиналистский метод основан на проведении анализа максимальной продуктивности производственных факторов. Данное планирование персонала осуществляется как при постоянных размерах затрат на основные и вспомогательные фонды, так и для расчета оптимизации затрат по всем видам ресурсов производства.

7.3. Источники и методы привлечения персонала в индустрии гостеприимства

Для того, чтобы решить вопрос с дефицитом персонала на предприятии, руководящий состав разрабатывает разнообразные маркетинговые стратегии, которые затрагивают такие сферы, как профессиональные требования и соответствие квалификации, объем затрат на приобретение и применение персонала в будущем.

Суть маркетинговой деятельности в области работы по покрытию потребностей в персонале включает в себя следующие составляющие: изучение рынка труда и проведении маркетинговых исследований; оценка рынка рабочей силы и обоснование спроса в найме; планирование путей привлечения персонала; оценка источников плюс степень соответствия требованиям к квалификации и объему параметров будущих работников, затрат, которые связаны с использованием разных источников и пути привлечения рабочей силы; принятии решения по выбору пути покрытия потребности предприятия в человеческих ресурсах - это внешний или внутренний рынки труда.

Ведущими задачами маркетинговой деятельности в ходе подбора персонала и покрытия его дефицита являются:

- изучение рынка труда для утверждения текущей и потенциальной потребности организации в персонале, а также его количестве и качестве;
- исследование сложившейся картины в процессе развития предприятия, создание новых рабочих мест и требований к качеству персонала;
- кадровый аудит, поиск и привлечение требуемого количества персонала.

В настоящий момент предприятия индустрии гостеприимства переходят к модели маркетинга персонала, целью которой является оптимизации при применении кадровых ресурсов. Этому способствуют максимально благоприятные условия труда, повышение его результативности, развитие лояльности и партнерских отношений между компанией и каждым ее сотрудником. Существуют внутренние и внешние источники привлечения персонала.

Внутренние источники — это люди, которые работают на предприятии. Как показывает практика, применение внутренних источников способствует росту заинтересованности среди персонала, улучшению морального климата в коллективе, укрепляет уверенность сотрудников в своей организации, усиливает лояльность к ней.

Принято выделять ряд методов подбора персонала из внутреннего источника:

1. *Внутренний конкурс.* Служба персонала внутри организации рассылает по всем подразделениям информацию об открытии новых вакансий, это дает возможность известить всех работников. Они в свою очередь, могут либо предложить свою кандидатура на вакантную должность, либо порекомендовать своих друзей и знакомых.

2. *Совмещение профессий.* Это случаи, когда работники предприятия сами совмещают должности (когда исполнитель требуется для выполнения небольшого объема работы либо на короткое время).

3. *Ротация.* Ротация кадров – это горизонтальные перемещения сотрудников организации с одного рабочего места на другое, что дает им возможность ознакомиться с разносторонними производственными задачами. Такой способ подходит для организаций, которые находятся в стадии интенсивного роста (например, перемещение руководителей).

Внешние источники привлечения персонала.

1. *С помощью собственных сотрудников.* Привлечение потенциальных работников на вакантные должности по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании, а также бывших сотрудников организации.

2. *«Самостоятельные» кандидаты* – категория людей, самостоятельно занимающихся поисками работы, без привлечения помощи со стороны службы занятости или агентств по трудоустройству - самостоятельно звонят на предприятия, рассылают свои анкеты и резюме и т.д.

3. *Реклама в СМИ*. Поиск работы с помощью периодических изданий (газеты, журналы), интернет (серверы резюме и вакансий), телевидение или радио

4. *Учебные заведения*. Большинство крупных организации ориентированы на выпускников вузов, без опыта работы, однако имеющих необходимую подготовку, достаточно энергичных и целеустремленных. Это дешевая рабочая сила.

5. *Государственные службы занятости (биржи труда)*. Имеют объемные базы данных с информацией о соискателях (биографические, квалификационные характеристики и т.п.).

6. *Кадровые агентства, частные агентства по найму*. У каждого такого агентства имеется свою базу данных. Они занимаются поиск будущих работников по заказу клиентов-работодателей.

7. *Услуги временного персонала*. Агентства обеспечивают своих клиентов-работодателей временными сотрудниками на время нетрудоспособности постоянного сотрудника фирмы, либо невозможности его замены другим сотрудником из штата. Работа осуществляется на временной основе на условии лизинга персонала.

Подбор руководителей (executive search). Это направление ориентировано на специалистов высшего класса, а также работников руководящего звена. Данный метод называют «охота за головами» (headhunting). Источниками такого рода информации выступают отчеты и брошюры организаций, отраслевые издания, статьи, репортажи и прочие публикации с рейтингами наиболее успешных руководителей и работников, конфиденциальная сеть поиска.

Массовый подбор персонала. Этот метод ориентирован на новые открывающиеся предприятия, где единственная цель в кратчайший срок заполнить все вакансии, то есть полное обеспечение персоналом. В дальнейшем начинается процесс оценки и подбора наиболее подходящих кандидатов среди привлеченных. Методы привлечения персонала бывают активными и пассивными. Активный метод применяют, когда спрос на рынке рабочей силы превышает предложение, то есть, возникает необходимость перехватывать работников, особенно высококвалифицированных. На Западе существует такое понятие как «просеивание» кандидатов, когда из максимально привлеченного числа соискателей с помощью ужесточения требований выбирают лучших.

Среди организаций и различного рода предприятий, нуждающихся в персонале, популярен метод вербовки, то есть установление и налаживание контакта с работниками, которые представляют для них интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью пробуждения интереса к новой работе.

Вербовка, как понятие, подразумевает под собой: выявление целевых групп, с которыми будут осуществляться контакты; способы и методы их установления; поиск мест, в которых следует искать подходящих кандидатов; средств стимулирования подачи заявлений (быстрый карьерный рост, высокая степень самостоятельности, высокая заработная плата, благоприятный морально-психологический климат в коллективе; дополнительные льготы - это питание, транспорт, связи, отдых, распродажи и прочее).

Вербовка производится:

1. В учебных заведениях (где преимуществом выступает то, что кандидаты «неиспорченные» и их не приходится «ломать», а достаточно создать благоприятные условия для работы и роста).

2. У конкурентов: консультанты по найму персонала - «охотники за головами» осуществляют поиск подходящих кандидатур и устанавливают с ними контакт, опираясь на свои личные контакты и базы данных.

3. В государственных центрах занятости (категория работников массовых профессий со средней и низкой квалификацией).

4. В частных агентствах по набору персонала (категория работников профессий высокой квалификацией).

Услугами таких агентств пользуются, в основном, только те организации, у которых не предусмотрена своя служба по подбору персонала, либо у нее не хватает опыта в данной сфере, либо необходимость срочного заполнения свободных вакансий, в частности по редким специальностям и руководящим должностям.

5. За счет личных связей работающих сотрудников (это сравнительно недорого, дает дополнительные гарантии качества и совместимости, но не позволяет охватить большое число кандидатов).

6. По запискам, звонкам «сверху» или от тех, кому обязаны, с кем не хотят портить отношения («кулуарное» привлечение).

7. На специальных сайтах Интернета или на собственных сайтах фирм, личных интернет-страницах. Также работодатели могут рассылать списки вакансий по электронной почте.

В настоящий момент электронные биржи труда приобретают все большую популярность как у работников, так и у работодателей. Это базы данных вакансий и резюме. Любой, кто занимается поиском работы, может внести

сведения о себе в специальные формуляры, оставить резюме или провести самостоятельный поиск работы по разделам.

7.4. Деловая оценка персонала. Значение центров оценки персонала в системе оценки результатов труда

Деятельность любого предприятия или организации направлено на осуществление всех поставленных целей и задач. Уровень реализации данных задач показывает эффективность работы организации или предприятия, то есть насколько результативна они используют имеющиеся ресурсы. Показатели прибыли дают возможность рассчитать продуктивность работы предприятия в целом, образующуюся как из всех имеющихся ресурсов, так и работы каждого сотрудника в частности. Само собой, что у каждого работника своя производительность труда, а значит, в любой организации или подразделении есть свои лидеры, середняки и аутсайдеры. Но, чтобы произвести такое разграничение, должна существовать единая система оценки эффективности труда, выполняемого каждым сотрудником своих непосредственных должностных обязанностей. Системы такого характера дают возможность поднять уровень воздействия и мотивации для персонала организации:

- позитивное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь оказывает положительное влияние на процесс мотивации сотрудников, дает им возможность скорректировать собственное поведение на рабочем месте и поднять уровень производительности;

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала помогает найти пробелы в квалификационном уровне работника и подобрать способы их устранения;

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка профессиональной пригодности сотрудника выявляет его сильные и слабые стороны, а также способствует планированию его индивидуального развития и карьерного роста;

- принятие решений о продвижении или увольнении, премировании. Систематическая оценка квалификации сотрудников позволяет руководящему составу принимать обоснованные решения относительно судьбы работников на данном предприятии, это и вопрос повышения в должности или размера заработной платы, увольнении или перевода на должность с более низкой оплатой труда. Перечисленные выше преимущества системы оценки реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий.

Первое, сама система оценки и, непосредственно сама оценка трудовой деятельности каждого работника должны быть максимально объективными, ее

параметры и критерии открытыми и понятными для сотрудников, тогда они будут восприняты объективно. Второе, конфиденциальность, то есть результаты оценки известны только сотруднику и его руководителю. Опубликование результатов может создать напряженность в коллективе, будет отвлекать от поставленной задачи – устранение недостатков в работе и повышению квалификации. Принятие и активное участие сотрудников в процессе оценки выступает необходимым условием эффективного функционирования системы.

За частую, организации оптимизируют системы оценки персонала под себя с помощью таких критериев как:

- Универсальность системы оценки. Для этого отдел кадровых ресурсов создает одну или несколько (например, для работников высшего, среднего и низшего звеньев) систем оценки и доводит до сведения сотрудников;

- Установка норм и стандартов оценки. Для этого уполномоченный отдел обозначает критерии, определяющие успех на занимаемой должности, а какие являются критическими;

- Установка методов оценки. Для того, чтобы оценить качество работы, соответствующий уполномоченный орган должен иметь под рукой легкие в применении, надежные и точные факторы оценки.

Создание единой системы оценки для персонала является нелегкой задачей потому, что одновременно уравновесить точность, объективность и простоту применения системы не всегда представляется возможным. Поэтому, на сегодняшний день, существует несколько разных систем, со своими достоинствами и недостатками. Наиболее часто применяемой является, система периодической аттестации персонала.

Под деловой оценкой персонала принято понимать упорядоченный процесс формирования сбалансированности требований к занимаемой должности с характеристиками работников (умения, способности и мотивация).

Деловая оценка персонала – это один из компонентов тестирования персонала, процесс, направленный на установление соответствия качественных и количественных профессиональных характеристик персонала требованиям занимаемой должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

Ведущая роль при осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом (менеджерам) или руководителям различных рангов. Организации и предприятия должны проводить оценку работы персонала систематически, что позволит сотрудникам видеть результаты своего труда, должным образом оцененные руководством, а руководители, в свою очередь, могли эффективней направлять и применять способности сотрудников. Также деловую оценку персонала применяют, чтобы максимально эффективно довести

до сведения всех сотрудников корпоративные стандарты (корпоративные компетенции).

Итогом оценки персонала должна стать организация «обратной связи» с сотрудниками, то есть каждый оцениваемый должен быть извещен об оценочных результатах, а также иметь возможность задать уточняющие и разъясняющие вопросы, оспорить результаты. Деловая оценка персонала не может и не должна нести в себе карательные, репрессивные функции. Оценка персонала направлена на мотивацию сотрудников, чему, естественно, способствует система поощрения. Для проведения организационной процедуры деловой оценки необходимо выполнить такие обязательные мероприятия.

1. *Подготовительный этап* (сбор предварительной информации по оценке сотрудников). Этот этап включает в себя издание приказа о проведении деловой оценки, утверждение состава аттестационной комиссии, разработка положения о деловой оценке; составление списков сотрудников, подлежащих аттестации; подготовка отзыв-характеристик (оценочных листов); информирование трудового коллектива о целях, сроках, особенностях и порядке проведения деловой оценки. Создаются графики осуществления оценки, их доводят до сведения работников не менее чем за месяц до начала деловой оценки. Документы на оцениваемых работников представляют в оценочную комиссию за две недели до начала аттестации.

2. *Этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности* (суммирование информации, которая была получена на первом этапе). Если оценочная работа проводится в подразделениях, где работают оцениваемые, на их базе создаются экспертные группы, куда входят: непосредственный руководитель оцениваемого, вышестоящий руководитель, один или несколько специалистов данного подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Задача экспертной группы заключается в установлении показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда оцениваемого.

3. *Этап проведения деловой оценки* или оценочная беседа с работниками. Этот этап включает в себя проведение заседания оценочной комиссии, куда приглашаются все оцениваемые и их непосредственное начальство; изучение материалов, поданных для деловой оценки; опрос оцениваемых и их руководителей; анализ материалов оценки ответов приглашенных, формировании заключений и рекомендаций для каждого работника предприятия. После изучения всех результатов комиссия, при отсутствии оцениваемого дает свое заключение: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы; выполнения рекомендаций оценочной комиссии и повторной деловой оценки через год; не соответствует занимаемой должности. Заседание оценочной комиссии всегда оформляются

протоколом, который подписывает председатель и секретарь комиссии. Протокол заседания комиссии заполняют на всех оцениваемых, опрошенных в ходе одного заседания.

4. *Этап приема на работу и повышения квалификации* – это совокупность мер, направленных на обучение, переобучение (создание экспертного заключения по результатам деловой оценки и дальнейшее представление его в службу управления персоналом). Этот этап характеризуется формированием заключения относительно результатов оцениваемого, с учетом предложений и выводов, отображенных в отзыве руководителя; оценок его деятельности, роста квалификации; оценок личностных, деловых и иных качеств относительно требований рабочего места; мнений всех членов комиссии, высказанных в процессе оценки; сравнения предыдущих данных с данными текущей и характера их изменений; мнения самого оцениваемого относительно собственной трудовой деятельности и реализации своих потенциальных возможностей.

Оценочная комиссия дает рекомендации по продвижению оцениваемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. С учетом рекомендаций оценочных комиссий руководство организации или предприятия в установленном порядке поощряет или наказывает работников.

7.5. Работа с кадровым резервом

Каждая компания в разные периоды времени переживает изменения организационного характера, что является причиной создания кадрового резерва и является главной причиной конкурентной борьбы за высококвалифицированные кадры. В таких реалиях, подготовка и переподготовка собственных кадров и создание резерва просто необходимы, а полноценное обеспечение работниками, его грамотное использование, максимальный уровень производительности играет решающую роль в умножении объемов производства и высокой эффективности компаний.

Резервы любой организации или предприятия (организационный резерв) представляют собой потенциальные, еще не применяемые в конкретных условиях возможности роста производства и его нарастания за счет совершенствования организации производства, труда и управления. В настоящий момент термин «кадровый резерв» имеет широкое применение как в науке, так и в области управления персоналом.

Кадровый резерв – это совокупность мер, направленных на обучение, переобучение, повышение квалификации и мотивацию, нацеленных на работу с

персоналом, имеющим задатки управленческого характера или потенциал к более квалифицированному труду.

Еще, под кадровым резервом подразумевают – группу руководителей или специалистов, способных на управленческую работу, отвечающих требованиям должностей того или иного типа, прошедших последовательную целевую квалификационную подготовку и отбор.

Виды кадрового резерва.

1. По роду деятельности:

- резерв развития – это общность руководителей и специалистов, которые подготовлены к работе в рамках вновь созданных направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Данная категория работников может выбрать то или иное направление карьеры – либо профессиональное, либо руководящее;

- резерв функционирования – это класс специалистов и руководителей, будущее которых связано с обеспечением эффективного функционирования предприятия. Эта категория сотрудников ориентирована на руководящую карьеру.

2. По степени подготовленности:

- группа А – это кандидаты, продвижение, которых на вышестоящие должности, возможно уже сейчас;

- группа В – это кандидаты, продвижение которых планируется в будущем (один - три года).

Принципы формирования резерва:

- принцип своевременности резерва подразумевает под собой учет практической необходимости в замещении должностей. Резерв на замещение должностей должен формироваться из расчета, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвинуться;

- принцип равенства претендента на должность и типа резерва подразумевает обязательность учета требований к квалификации кандидата при работе в определенных должностях;

- принцип перспективности кандидата содержит ряд требований: тенденция на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и развитие карьеры в целом, состояние здоровья.

Резерв формируется, опираясь на выводы аттестационной комиссии, с учетом всесторонней и объективной оценки результатов относительно кандидатов на руководящие должности, с учетом их личностных и деловых качеств.

Работа по созданию резерва формируется из следующих этапов:

1. Формирование сценариев ожидаемых изменений в составе руководящих кадров.
2. Анализ личностных и деловых качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
3. Определение кандидатов в состав резерва.
4. Принятие решения относительно включения в резерв.
5. Согласование с вышестоящими организациями списка кандидатов, внесенных в резерв.

Формируя резерв, необходимо точно знать все квалификационные требования к должности, на которую претендует специалист, зачисленный в резерв. Необходимо учитывать опыт и специальные знания, требующиеся для высокопрофессионального руководства для каждого конкретного случая.

В конце каждого года начальник кадровой службы предприятия начинает подготовительные мероприятия по выявлению кандидатов на зачисление в резерв. После он составляет предварительные списки выдвиженцев в резерв. Такие списки рассматриваются на заседании действующей комиссии, потом визируются руководителем предприятия. Чтобы проводить планомерные работы с резервом, создаются постоянные комиссии, которые способствуют качественной подготовке и расстановке кадров.

Состав комиссии назначает и утверждает руководитель организации. В нее входят: непосредственно сам руководитель (его заместитель, отвечающий за работу с кадрами), как председатель он отвечает за организацию работы с резервом; начальник кадровой службы, как секретарь комиссии он ведет делопроизводство, контролирует порядок и организацию работы с резервом; председатель профсоюза; представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлениям профессиональной деятельности. Заседания данных комиссий проводятся систематически, но не реже двух раз в год, где обсуждаются вопросы обеспечения качественного подбора, распределения и подготовки кадров; создание резерва для выдвижения кандидатов; обсуждение расстановки специалистов и кадров; подведение итогов; работа с руководством структурных подразделений.

На сегодняшний день работа по созданию собственного кадрового резерва играет огромную роль для каждой компании и должна носить регулярный и системный характер, поскольку разбрасываться высококвалифицированными работниками и затрачивать существенные средства на внешний подбор персонала, не гарантирующий высокой отдачи от вновь принятых сотрудников, относительно уже проверенных работающих, является непозволительным.

Грамотная команда по управлению кадровым резервом является залогом процветания компании и одним из ведущих направлений организационно-

кадровой работы, потому что именно менеджеры являются наиболее дорогостоящей группой сотрудников, и именно их деятельность определяет качество работы организации в целом. Организации, научившиеся управлять таким процессом, извлекают огромную пользу экономя средства и время, затраченные на создание резерва, что позволяет безболезненно сменять сотрудников, сохранять культуру и внедрять новые технологии.

Контрольные вопросы

1. Каким критериям должен соответствовать персонал гостиницы?
2. Какие основные задачи службы управления?
3. Какие основные задачи службы управления?
4. Назовите внешние факторы, влияющие на величину потребности в персонале?
5. Какие внутренние факторы влияют на величину потребности в персонале?
6. Назовите три основных метода определения численности персонала?
7. В чем заключается экспертно-статистический метод?
8. На чем основан маржиналистский метод?
9. Назовите ведущие задачи маркетинговой деятельности в ходе подбора персонала?
10. Что принято понимать под деловой оценкой персонала?
11. Чем характеризуется этап принятия решений по результатам деловой оценки?

Тесты

1. Служба управления персоналом представляет собой:
 - а. совокупность организаций, отвечающих за управление персоналом, специализирующихся на различных вопросах.
 - б. руководство мероприятиями по управлению персоналом
 - в. лицо туристического обслуживания.
2. Главные задачи службы управления персоналом:
 - а. подбор и учет персонала разного типа деятельности и компетенции
 - б. эффективное использование человеческих ресурсов
 - в. анализ требований к обслуживанию оборудования
3. К внешним факторам, которые влияют на величину потребности в персонале относятся:
 - а. Макроэкономические
 - б. Техника, технология, организация производства и труда
 - в. Текучесть кадров.

4. К внутренним факторам, которые влияют на величину потребности в персонале относятся:

- а. политика профсоюзов, кадровая политика, коллективные договора
- б. политические изменения
- в. Изменение рыночной структуры

5. Три основных метода определения численности персонала:

а. аналитически-нормативный, экспертно-статистический, маржиналистский.

б. метод ротации, экспертно-статистический, маржиналистский.

в. расчет числовых характеристик, метод ротации, экспертно-статистический.

6. Ротация кадров – это?

а. горизонтальные перемещения сотрудников организации с одного рабочего места на другое, что дает им возможность ознакомиться с разносторонними производственными задачами.

б. категория людей, самостоятельно занимающихся поисками работы.

в. случаи, когда работники предприятия сами совмещают должности.

7. Деловая оценка персонала – это?

а. упорядоченный процесс формирования сбалансированности требований к занимаемой должности с характеристиками работников

б. Оценка профессиональной пригодности сотрудника

в. Установка норм и стандартов оценки

8. Кадровый резерв – это?

а. совокупность мер, направленных на обучение, переобучение, повышение квалификации и мотивацию, нацеленных на работу с персоналом, имеющим задатки управленческого характера или потенциал к более квалифицированному труду.

б. это общность руководителей и специалистов, которые подготовлены к работе в рамках вновь созданных направлений

в. это класс специалистов и руководителей, будущее которых связано с обеспечением эффективного функционирования предприятия.

9. Виды кадрового резерва.

а. резерв функционирования, резерв развития

б. резерв подготовленности, резерв развития

в. профессиональный резерв, резерв функционирования

10. Работа по созданию резерва формируется из следующих этапов:

а. Формирование сценариев ожидаемых изменений в составе руководящих кадров.

б. формирование мер, направленных на обучение

в. это совокупность мер, направленных на обучение, переобучение

Глава 8. Оплата труда и мотивация трудовой деятельности

8.1. Формы и системы оплаты труда

Формы и системы оплаты труда – это средства и способы применения норм труда и тарифной сетки для расчета размера заработной платы в зависимости от особенностей труда.

Заработная плата – это часть национального дохода, которая выражена в денежной единице и распределяемая по объему и качеству труда, потраченного каждым работником, и поступившая в его собственное пользование.

Под заработной платой принято понимать стоимость рабочей силы, равную стоимости предметов применения и услуг, которые обеспечивают воспроизведение рабочей силы, которая удовлетворяет нравственные и физические и потребности, как самого работника, так и членов его семьи. Однако, зарплата является не единственным источником средств воспроизводства рабочей силы, также работникам начисляют выплаты на время болезни; на время очередного отпуска, переквалификации, вынужденных простоев в работе. Вместе с тем, именно заработная плата определяет величину рабочей силы.

Различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата – это оплата труда работника за конкретный промежуток времени, начисленная и полученная им. Понятие «реальная заработная плата» имеет несколько значений – это объем товаров и услуг, приобрести которые можно за номинальную заработную плату; это «покупательная способность» номинальной заработной платы.

Существует тарифная и бестарифная системы оплаты труда.

Тарифная система оплаты труда – это общая сумма нормативов, дающих возможность регулировать и разграничивать оплату труда рабочих и служащих согласно их квалификации, характера и условий труда, видов производства, отрасли народного хозяйства и регионов.

Тарифная система оплаты труда включает в себя: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС); Тарифные сетки; Ставки первого разряда.

Тарифно-квалификационный справочник – сборник тарифно-квалификационных характеристик профессий, который служит для спецификации квалификации рабочих (назначение того или иного разряда) и тарификации работ (отнесения к нужному разряду тарифной сетки).

Тарифно-квалификационные характеристики, входящие в состав ЕТКС, состоят из трех разделов. Первый раздел дает характеристики работ, которые

должны выполняться рабочими данной квалификации, втором – определяет, что должен знать работник для результативного выполнения работы данной квалификации, третий - приводит наиболее типовые работы по каждой профессии и каждому разряду.

Важной составляющей тарифной системы оплаты труда выступает тарифная сетка. Она включает в себя конкретное количества разрядов, каждому из которых соответствует свой тарифный коэффициент.

Третий элемент тарифной системы - тарифные ставки первого разряда, которые определяют минимальную плату за выполнение работ простейшего уровня.

Существуют две основные формы оплаты труда: сдельная и повременная.

При этом, сдельная подразделяется на простую сдельную, сдельно-премиальную, косвенно-сдельную, аккордную, сдельно-прогрессивную, бригадную систему. Повременная подразделяется на простую повременную и повременно-премиальную.

Сдельная оплата труда – это плата за труд, исчисляемая из расчета количества произведенной продукции (работ, услуг).

Сдельно-премиальная – это плата за труд, складывающаяся не только из сдельного заработка, но и с учетом премии. Как правило, премия начисляют за достижение определенных показателей: выполнение плана по производству продукции, заданий по качеству продукции или экономии в расходовании материальных и ТЭР.

Экономическая природа премии состоит в том, что она выступает частью зарплаты, потому что распределяется согласно непосредственно затраченному труду. Ее главным отличием от прямого сдельного заработка является то, что она может начисляться, а может и нет.

Система премирования представляет собой общую сумму взаимосвязанных элементов. Такими обязательными элементами служат: Показатели премирования; Условия премирования; Источники премирования; Размер премии; Круг премируемых.

Коэффициент премирования выделяет трудовые достижения, подлежащие специальному поощрению и должны быть отражены в премии. Запрещается включение в премиальное положение показателей, выполнение которых не зависит от рабочих. Количество показателей премирования должно быть ограниченным, так как множественность приводит к тому, что каждый из них становится малоэффективным и делает систему премирования громоздкой и малопонятной рабочему. Условия премирования обозначают обстоятельство, в связи с которым должен применяться показатель премирования, это корректировка показателя премирования. Отсутствие такой корректировки в

достижении показателя, стимулируемого премией, может оказать негативное влияние на какой-либо другой показатель труда работника или даже предприятия. Например, когда работников премируют за увеличение качества продукции, условиями премирования служат выполнение норм выработки, плановых заданий (т.е. количественных показателей). Когда премирование производят за повышение количественных показателей, в качестве условий выступает следование требованиям, которые предъявляются к качеству или нормам расходования сырья, материалов.

Источник премирования отражает область, из которой планируется изымать средства для выплаты такого вознаграждения. Исходя из вышесказанного, становится очевидно, что без наличия такого элемента не может существовать система премирования. Источниками могут служить средства, создающиеся с достижением показателя, премия (экономия сырья, топливно-энергетических ресурсов), фонд заработной платы, а также часть прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Размер премии определяют прямо пропорционально степени трудового участия работника в достижении поощряемого показателя. При этом, размер премии за каждый отдельный показатель не должен сильно отличаться от других, чтобы не стимулировать увеличение одних показателей за счет понижения других. Общая сумма премий, выплачиваемых по определенной системе, должна быть меньше экономии, получаемой в результате труда работника. Максимальный размеры премий отражены в Типовом положении о премировании. Как правило, величину премии утверждают в процентном отношении к сдельному заработку, либо тарифной ставке. Бывают случаи, когда премии утверждают в твердой сумме. Разграничение размера премии возможно с помощью шкалы премирования, которая предусматривает уровни достижения плановых показателей и соответствующую им разницу премий. Шкалы бывают одноступенчатые и многоступенчатые.

Одноступенчатая шкала устанавливает процент премии за выполнение или перевыполнение показателя премирования, что достаточно стимулирует выполнение поставленной задачи, но не заинтересовывает рабочего материально в его увеличении. Именно поэтому одноступенчатые шкалы подходят только в случаях, где нет необходимости стимулировать рост показателей сверх поставленных задач или не представляется возможным определить степень их перевыполнения. Многоступенчатые шкалы дают возможность дифференцировать размер премии в зависимости от степени достижения показателей или условий премирования. Их можно классифицировать по характеру функциональной зависимости между размерами премий и степенью улучшения плановых показателей. Такого рода зависимости могут быть

пропорциональными, регрессивными (наибольшее возрастание обеспечивается на первых этапах улучшения показателя премирования), прогрессивными (% премий за единицу улучшения показателя полностью возрастает), смешанными.

Косвенно-сдельная система оплаты труда применима только для отдельных категорий работников, которые обслуживают основное производство. Ее сущность заключается в том, что заработная плата работника зависит не только от его личной выработки, а от выработки и других работников в целом.

8.2. Сущность, задачи и процесс мотивации

Мотивация персонала выступает ведущей и итоговой мерой признания как организации в целом, так и системы качества. Система мотивации труда представляет из себя общую сумму методов и инструментов, направленных на мотивацию и стимулирование работников для достижения положительного бизнес-процесса и целей компании. Систему мотивации принято разделять на две области: материальная и нематериальная системы мотивации, они опираются на разного рода вознаграждения. Эффективность при обеспечении мотивации и стимулирования очень важна, для недопущения демотивирования работников предприятия. Причины, которые приводят к потере мотивации, многообразны. Среди них: нарушение негласного контракта; игнорирование умений и навыков сотрудников, его идей и личной инициативы; дефицит чувства причастности к предприятию; отсутствие личного и профессионального роста; дефицит признания достижений и результатов со стороны руководства; отсутствие изменений в статусе работника.

Существуют факторы, оказывающие влияние на мотивацию работников. Они подразделяются на два вида - внутренние и внешние. К внутренним факторам мотивации относятся самореализация, самоутверждение, творческий процесс, чувство удовлетворения от выполняемой работы. К внешним факторам относят доход, продвижение по службе, признание и положение в обществе. Из чего следует, что внутренние факторы способствуют получению удовлетворения от уже имеющихся условий и объектов, а внешние - на получение отсутствующих объектов и отсутствующих условий.

Механизм формирования мотивации представляет сумму закономерных связей и отношений, определяющих процесс усвоения социальных ценностей, норм, правил поведения, выработку персонифицированных ценностных ориентаций и установок в трудовой сфере. Процесс формирования мотивации начинается с момента социализации индивида под влиянием социокультурной среды человека. На зарождение и становление механизмов мотивации оказывают влияние особенности индивида, заложенные природой (этнические или

национальные образы труда); уровень, качество и образ жизни семьи и ближайшего окружения; возможность и качество общекультурной и профессиональной подготовки к выбранной области деятельности.

Исходя из мотивационных процессов, каждого работника можно причислить к одному из трех характеров мотивации:

1) работники, главным образом, нацеленные на содержательную и социальную значимость труда;

2) работники, в большей степени, ориентированные на оплачиваемый труд и получение материальных ценностей;

3) работники, в равной степени, имеющие сбалансированный подход к значимости разных ценностей.

Руководство организаций или предприятий в своей работе для стимуляции работников используют денежные побудительные системы (включая заработную плату), участие работников в прибылях и капитале, а также нематериальные побудительные системы – коллективная организация труда, общественные связи, регулирование графика работы, методы и способы руководства.

Стимулирование сотрудников предприятия осуществляется с помощью некоторых методов. Согласно данным, полученным в ходе анализа, доход и материальное стимулирование остаются ведущими факторами заинтересованности работников. Что касается нематериальных методов мотивации сотрудников, здесь выделяют – гибкий график работы, возможность проявления инициативы, уважительные и доверительные взаимоотношения с руководством и коллегами. Из чего следует, что стимулирование персонала – это меры, которые применяются для обеспечения работников достойными условиями труда и удовлетворения их личных интересов и стремлений. Само собой, все эти меры нацелены на достижение целей организации в целом.

Следует отметить, что методы стимулирования, непосредственно, оказывают влияние на мотивацию сотрудников. И чем лучше тот или иной метод подходит для стимулирования какого-то конкретного сотрудника, тем больше положительного влияние он оказывает на его мотивацию. Поэтому, грамотный и компетентный руководитель всегда изучает свой персонал, что позволяет обеспечить благоприятные условия труда, а в перспективе принесет еще большее количество полезного производимого продукта. Именно поэтому важную роль при мотивации и стимулировании персонала отводится руководству организации. Сущность функции мотивации сводится к работе персонала фирмы согласно делегированных ему прав и обязанностей и сочетающихся с принятыми управленческими решениями. Но без соответствующего планирования, контроля и поведения со стороны руководства, невозможно сформировать должную мотивацию у подчиненных, правильно их стимулировать. Для проведения

целенаправленных способов мотивации и стимулирования, руководитель должен следовать четким правилам:

- правильно определять цель, для достижения которой нужен конкретный сотрудник;
- формировать долгосрочные и краткосрочные планы стимулирования и мотивации, ориентируемые на внешние и внутренние факторы мотивации, находить верные методы стимулирования;
- сам руководитель должен избегать управленческих ошибок в процессе работы по управлению персоналом; обязан вести себя достойно, правильно настраивать и направлять коллектив.

8.3. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Формирование системы стимулирования – это комплексный подход в решении вопроса относительно повышения эффективности и качества труда. Только при ее применении, в процессе управления общественными объектами, можно определить, насколько разработана и действенна система.

Стимулирование труда представляет собой способ управления поведением общественных систем разного иерархического уровня, одновременно, выступает одним из методов стимулирования трудовой деятельности объектов управления.

В процессе работы с персоналом, стимулирование сотрудников занимает одно из ведущих направлений деятельности, поскольку оно является причиной, побуждающей работников к действию и влияющей на их поведение. Главная задача руководства – нацелить работников на достижение целей организации.

Интересы руководящего звена в продуктивной деятельности работников очевидны, как очевидно и то, что время и средства, вложенные в формирование стимулирования сотрудников максимально результативному труду, будут окуплены. В настоящий момент существуют разные подходы для стимулирования труда внутри организации, но для каждой организации он будет свой. Наиболее распространенными теориями мотивации считают содержательную и процессуальную. Содержательные теории помогают идентифицировать то, что в рабочей или внутриличностной среде подталкивают к такому поведению, процессуальные – описывают процесс мотивации. Для того, чтобы определить какую теорию мотивации предпочесть, для начала нужно определить цели этих процессов. При этом надо учитывать интересы сторон – работника и работодателя. Целью, которую преследует работодатель, является экономическая эффективность работы организации, достижение поставленных задач и результатов, в основном финансовых. А целью работника является достижение определенных социальных и значимых для него благ.

Объем и качество труда, затрачиваемого работниками организации или предприятия за возможность получить социальные блага (определенный уровень социальной эффективности), определяют экономическую эффективность компании. Достичь социальной эффективности возможно, когда компания получает прибыль и находится в стабильном экономическом положении, которая дает возможность решить общественные задачи, удовлетворяющие потребности, интересы и ожидания работников.

На формирование ныне действующие подходы к мотивации оказали влияние три основных теоретических направления:

1) теории содержания мотивации, изучающие ключевые потребности индивида;

2) анализ мыслительных процессов, оказывающих влияние на поведение людей, и понимание причин и способов, с помощью которых работники стремятся к получению вознаграждения;

3) теории подкрепления, акцентирующих внимание на обязательности обучения работников допустимым образцам поведения в процессе трудовой деятельности.

Содержательные теории концентрируют свое внимание на потребностях работников организации. Цель содержательных теорий мотивации состоит в установлении потребностей работников, которые руководитель должен определить и в соответствии с ними применять внутренние и внешние способы вознаграждения в целях мотивации.

1. Теория иерархии человеческих потребностей считает, что основой мотивации индивида выступает общая совокупность потребностей и нужд, расположенных в иерархической последовательности. Принято выделять пять основных групп мотивирующих потребностей, расположим их в порядке возрастания:

- физиологические потребности – потребность в воде и пище и т.д.;
- потребность в безопасности – в свобода от насилия, общественный порядок;
- потребность в принадлежности – желание человека быть членом коллектива;
- потребность в уважении – желание иметь положительное мнение о самом себе со стороны других;
- потребность в самоактуализации стремление человека к самореализации.

Из чего следует, что нужды людей удовлетворяются и достигаются поэтапно, когда удовлетворена одна потребность, она отодвигается на второй план и активизируется потребность более высокого уровня.

2. Двухфакторная теория Ф. Херцберга. Ее основу заложили исследования, проводимые среди работников разных сфер деятельности, компаний, где основным был вопрос – когда они ощущают потребность в труде, а когда нет. Анализ полученных данных выявил, что удовлетворенность или ее отсутствие от выполнения своих должностных обязанностей определяется действием принципиально различных факторов. Херцберг сделал вывод, что мотивация к трудовой деятельности формируется под влиянием двух групп факторов. Первая группа - гигиенические факторы – условия труда, заработная плата, гарантии рабочего места, статус, сфера деятельности предприятия, внутригрупповые отношения, качество руководства. Эти факторы не дают чувство удовлетворенности от работы, а лишь снижают степень неудовлетворенности. Вторая группа – факторы, которые характеризуют удовлетворенность (факторы роста), или мотиваторы: содержание выполняемой работы, продвижение по должностной лестнице, признание, достижение поставленных целей, ответственность.

3. Теория Д. Мак-Клеланда, акцентирующая свое внимание на потребностях высшего уровня. Он выделял три базовые потребности у людей: достижения, принадлежности и власти. Потребность в достижении нацелена на стандарт совершенства и связана со стремлением к более совершенному действию, такие люди определяют для себя цели и стремятся подвергать себя умеренным рискам (т.е. ставят сложные задачи, но остаются при этом реалистами). Потребность во власти сопряжена со стремлением влиять на других людей, открыто заявлять о своих притязаниях, такие люди находят и добиваются руководящих положений в общественных и профессиональных сообществах.

Что касается процессуальных теорий мотиваций, они изучают поведение индивида при распределении усилий для достижения поставленных задач и виды поведения. Процессуальные теории не опровергают главенствующее значение потребностей человека, однако считают, что поведение людей определяется не только ими. Суть процессуальных теорий заключается в том, что поведение личности является особенностью его восприятия и ожиданий и возможных последствий выбранного им типа поведения. Выделяют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера – Лоулера.

1. Теория ожиданий опирается на уверенность в том, что активная потребность индивида не является единственным стимулом мотивации человека при достижении целей. Человеку необходимо верить, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемых целей.

2. Теория справедливости утверждает, что люди соотносят размер полученного вознаграждения с затраченными усилиями, потом сравнивают с

вознаграждением других за идентичную работу. Когда сравнение выявляет дисбаланс и несправедливость, у него возникает психологическое напряжение. Для мотивации такого сотрудника необходимо снять напряжение и восстановить справедливости.

3. Модель Портера–Лаулера - комплексная теория мотиваций, содержащая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Здесь присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения вознаграждением.

Из вышесказанного следует, что способность управлять мотивацией и стимулировать персонал является одной из обязательных составляющих эффективности управления персоналом, под которой подразумевается соотношение степени достижения поставленных целей и задач, как самой организацией, так и ее сотрудниками.

8.4. Современные концепции мотивации трудовой деятельности

Мотивация – это процедура побуждения работников к активной трудовой деятельности, направленной на удовлетворение их личных потребностей и нужд, и интересов в сочетании с непосредственным достижением целей организации. Мотивация – это общность стойких мотивов, определяющихся характером самой личности, целостностью ее ориентации и направлением деятельностью.

Если рассматривать такое понятие, как «трудовая деятельность», то это стремление работника удовлетворять собственные потребности в каких-либо благах за счет трудовой деятельности, направленной на достижение целей компании. В этом случае под работником понимается сотрудник как одно из звеньев структуры организации.

Стимул – побуждающая причина поведения, заинтересованность в совершении какого-либо действия. Стимулирование труда – это совокупность мер, служащих способом удовлетворения тех или иных потребностей работника, чаще всего, материальных. Попросту говоря, мотив – это какой-то импульс, побуждающий к действиям ради достижения цели, который не противоречит внутренним установкам индивида, а стимул, в свою очередь, - желаемый объект. Если кратко, то мотивация – это процесс внутренних побуждений, а стимулирование - процесс побуждений извне.

В аспекте управления персоналом представляют ценность знания, позволяющие управлять процессами стимулирования и мотивации среди работников, которыми руководство может воспользоваться для оптимизации управляемости данными процессами в зависимости от поставленной цели.

Управление мотивацией и стимулированием персонала - одной из составляющих результативности при управлении персоналом, под которым подразумевается соотношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал.

Управлять мотивами и стимулами персонала в компании, необходимо опираться на краткосрочные и долгосрочные перспективы сотрудничества между работниками и работодателем. Ориентируясь на цели организации (общественные, коммерческие), цели руководящего звена организации (трудовые, личные, организационные), цели работников (личные, профессиональные, трудовые) важно строить отношения, приемлемые для сторон, для чего используют стимулы для сотрудников, а они, в свою очередь, имеют личные мотивы, обеспечивающие их труд и не противоречащие внутренним установкам.

Предполагается, что руководство формирует у сотрудников два типа стимулов - долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные связаны с общими целями работника и работодателя - для чего он пришел в организацию, какой положительный продукт производит или может произвести, каковы его личные цели в сотрудничестве. Краткосрочные связаны с конкретной деятельностью работника - стимулирование выполнения производственных планов, определенных проектов.

Если мотивация у работника долгосрочная, она приводит его к одному или другому работодателю, способствует достижению профессиональных и служебных целей. Краткосрочная мотивация определяет качество выполнения конкретной трудовой деятельности.

Опираясь на поставленные задачи, работодатель формирует у сотрудников краткосрочные или долгосрочные формы стимулирования и мотивации. Поэтому, не возникает разногласий между руководством и работниками, каждая из сторон знает, что ей нужно и как это получить. Здесь применимо понятие «необходимость друг в друге». Когда работодатель, платит низкую заработную плату работникам за неквалифицированный труд, и может не объяснять им, как сильно он в них нуждается потому, что и так понятно, что это не так. Из чего следует, что правильность формирования мотивации и стимулирования между работодателем и работниками не приведет к противоречиям сторон на почве трудовой деятельности. Имеют место разные концепции мотивации труда, в основе которых лежит анализ факторов, определяющих действие и возможности применения тех или иных мотивов в управлении.

Принято считать, что управление – это искусство строить отношения. В своих работах Д. МакГрегор делит два вида данного искусства на соответствующие теории. Первая из них основывается на взглядах Тейлора, ее Д.

МакГрегор назвал «теорией X», другая – на взглядах Мэйо - «Теория У». Теорию МакГрегора называют двухфакторной потому, что она содержит в себе две противоположные теории. Японец У. Оучи, основываясь на работу Д. МакГрегора, создал «Теория Z». Эта теория подразумевает свободу и самостоятельность в работе и всякое отсутствие надзора. Такого рода доверие усиливает веру работников в единство их личностных целей. У. Оучи считает, что именно этот признак, объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности японских компаниях.

Основные положения теорий X, У и Z.

Теория X:

1. Присутствие чувства неприязни к работе у людей, которое не может служить мотиватором для них и, если может, они всячески стараются ее избежать.

2. Необходимость принуждения людей к работе и контролю над ним, в том числе - угроза наказания.

3. Мотивировать людей, в основном, могут только экономические потребности, которые принесут им наибольшую экономическую выгоду.

4. Пассивность присуща людям, поэтому их необходимо стимулировать и заставлять работать.

Теория У:

1. Наличие потребности реализовать свои умственные и физические усилия для выполнения той или иной работы.

2. Индивиду присущи самоконтроль и саморуководство, а контроль и угрозы - не являются единственными средствами мобилизации усилий.

3. Мотивировать работу людей может не только какое-либо вознаграждение, но и цели деятельности.

4. Потребность индивида в проявлении инициативы и ответственности.

5. Мотивировать трудовую деятельность может сам труд и интерес к нему.

6. Мотивировать людей может и социальная потребность, и стремление проявить свою индивидуальность.

Теория Z:

1. Гарантированная занятость и создание доверительной обстановки.

2. Формирование атмосферы корпоративного единства, лояльность к фирме.

3. Обязательность регулярного внимания руководства к исполнителям.

4. Доступность внутренней информации, общность целей и ценностей руководства и рядовых работников.
5. Наличие и поддержание атмосферы общей ответственности.
6. Обширная возможность свободы выбора средств работы, формирование «духа доверия» к работникам.
7. Неформальные связи, то есть внимание к социальным контактам исполнителей.

8.5. Нематериальные методы стимулирования

Переходный период в экономике страны и современные экономические отношения, порождают новые требования и к самим работникам. Куда входят не только подбор, обучение, расстановка кадров, но и формирование обновленного менталитета, нового сознания, а, соответственно, и способов мотивации. При переходе к рыночным отношениям, все большее значение для мотивации работников является гарантированная заработная плата. То есть, предпочтительнее гарантированный заработок за спокойную работу с небольшой оплатой за труд (интенсивность и качество труда в расчет не берутся), нежели интенсивный рабочий процесс с высокой оплатой. Наравне с такой категорией работников, появилась и другая - работники, обладающие достаточным профессионализмом и обновленным трудовым сознанием, т. е. люди с сильной нравственной основой и пониманием труда. Хотя из-за существующих барьеров, например, возрастной ценз или отсутствие рекомендаций, шансов найти хорошую работу у них немного. Поэтому, потребности и мотивация подавляющего большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

Процесс стимулирования существенно отличается от процесса мотивирования. Основа такого различия заключается в том, что стимулирование – это один из способов, осуществления мотивирования. Вместе с тем, чем выше уровень развития отношений внутри компании, тем реже применяют стимулирование, как средство управления людьми. Здесь прослеживается взаимосвязь между воспитанием (обучением), как одним из методов мотивации, и получаемым результатом, который приводит к проявлению заинтересованности и необходимым действиям со стороны работников к делам организации, даже без соответствующего стимулирования. Необходимо отметить, что не стоит заблуждаться относительно понятия «нематериальные» методы, суть которых заключается в том, сотрудник напрямую не получает материальных благ или получает их как символ успеха, достижений и т. п. Например, к видимым

вознаграждениям относят: предоставление отдельного кабинета, оборудование рабочего места престижной мебелью и техникой, выделение служебного или личного транспорта, предоставление мобильной связи, места на парковке. Такого рода вознаграждения по своей сути близки к льготам и компенсациям, хотя отличаются меньшей степенью привязанности к профессиональной деятельности сотрудника, а в большей – к его личности.

Открытые вознаграждения, применяемые организациями, довольно разнообразны. Максимально «быстродействующим» является вынесение благодарности в приказе или направление личного благодарственного письма за достижения в работе или за участие в ликвидации форс-мажорных ситуаций (переезд в новый офис, пожар, кризис на рынке и т. п.). Другим способом системы публичных вознаграждений выступает введение в организации почётных званий, например, "Лучший работник месяца" (квартала, полугодия, года), присваиваемых по подразделениям, видам деятельности, по организации в целом. Также достаточно часто вывешивают фотографий лучших работников на Доску Почёта, заносят их имена в Книгу Почёта. Отдельной разновидностью вознаграждений служат призы за победы в соревнованиях и конкурсах, включая и материальное вознаграждение (премия, бонус), предусмотренное системой материальной мотивации. За рубежом, одной из форм поощрения является привлечение к наставничеству над коллегами.

Существует ещё один вид нематериального поощрения – подарки. Наименее затратным подарком выступает возможность для сотрудника укорачивать рабочий день с сохранением полной оплаты. Что касается России, у нас распространены подарки к дням рождения, юбилеям, свадьбам и т.д. Еще одной разновидностью нематериальной мотивации является социальное вознаграждение - поздравления с юбилеями и днями рождения. Такие социальные вознаграждения помогают удерживать сотрудников и воспитывать их преданность. А такая простая хитрость, как публичная похвала за успехи в работе, мотивирует остальных сотрудников на повышение производительности труда.

В повседневном общении начальства со своими подчиненными применяется такой вид социального вознаграждения как невербальное признание или похвала, просьба высказать собственное мнение или дать совет, даже элементарная улыбка при встрече. Опираясь на вышесказанное, можно отметить, что нематериальные методы мотивации персонала весьма обширны и включают в себя видимые вознаграждения (подобные льготам и компенсациям), и публичные вознаграждения: благодарности в приказах, почётные звания и грамоты и т. п. Среди публичных следует особо выделить призы за победы в конкурсах и

соревнованиях. Ещё одной из форм нематериальной мотивации является социальное вознаграждение (поздравление с юбилеями и днями рождения).

Естественной частью системы мотивационных факторов в любой компании будут факторы, определенные самой компанией и условиями труда на рабочих местах. Хотя, рабочее место и условия труда, вызывают повышенное внимание.

Недавние исследования показали, что на процесс мотивации работников оказывают влияние такие характеристики, как разнообразные навыки, конкретность рабочего поручения, его значимость, независимость, обратная связь. И наконец, максимальное внимание организации стали уделять обучению и развитию сотрудников, которое наряду с улучшением качества работы, еще и повышает мотивацию персонала.

8.6. Лояльность персонала в индустрии гостеприимства

Сущность определения лояльности персонала в индустрии гостеприимства, помимо материальных методов вознаграждения, заключается в формировании благоприятного рабочего климата и корпоративной культуры. Становление данных процессов достигается путем внедрения внутреннего маркетинга в туристические предприятия.

Сущность внутреннего маркетинга состоит в создании эффективной системы управления персоналом, а также в формировании корпоративной культуры и обеспечении благоприятной внутренней среды, в которой протекает деятельность организации. Идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники будут мотивированы, увлечены рабочим процессом, и это поможет им максимально эффективно выполнять свои обязанности, не только ориентироваться на выполнение своей работы, но и учитывать общие цели компании.

По мнению американских специалистов в сфере гостеприимства (Ф. Котлера, Д. Боуэна, Д. Мейкенза) внутренний маркетинг осуществляется поэтапно:

- Внедрение высокой культуры обслуживания;

Культура обслуживания - культура, которая направлена на обслуживание клиента на основе определенных правил, процедур, системы поощрения и действий. Без высокой культуры невозможно добиться качественного обслуживания клиентов, так как сотрудник, который не знает установки компании, вынужден затрачивать дополнительное время на выполнение услуги, а чаще всего не способен принять решение по поставленной проблеме. Поэтому очень важно развивать корпоративную культуру: по тому, как ведет себя персонал с клиентами, обычно складывается впечатление о компании в целом.

Для того чтобы стимулировать персонал оказывать услуги эффективнее и более радушно, возможно внедрение системы обратной связи (клиенты проходят анкетирование, оставляют отзыв о проделанной работе сотрудника, в результате чего он получает достойное (справедливое) вознаграждение за свою проделанную работу).

- Развитие маркетингового подхода к управлению кадрами.

Подразумевает рекрутинг и обучение специалистов, создание комфортных условий труда, которые обеспечили бы привлечение высококвалифицированных сотрудников. Чтобы персонал мог удовлетворять клиентов, необходимо знать и удовлетворять его собственные потребности. Для привлечения и удержания работников возможны следующие пути решения:

а) Обучение: очень важно проводить обучающие программы для ознакомления новичков с историей и традициями компании, таким образом, они приобретают чувство гордости за принадлежность фирме. Также проведение систематического профессионального личностного обучения: например, никто не знает, когда придется и при каких обстоятельствах вступить в диалог с клиентом администратору гостиницы/ресторана/экскурсионного бюро и пр., поэтому служащий должен быть готов поддержать разговор на любую тему, это произведет благоприятное впечатление на гостей данного заведения.

б) Создание одной дружной команды, имеющей общие интересы, ценности и цели.

В компаниях, которые применяют инструменты внутреннего маркетинга, когда какой-то служащий ошибается, другие служащие стараются исправить его ошибку еще до того, как клиент ее заметит. Служащие, которые видят, что клиент в чем-либо нуждается, обслуживают его даже, если это не входило в их прямые обязанности. Формирование теплой непринужденной атмосферы в коллективе возможно благодаря проведению таких мероприятий, как создание библиотеки или видеотеки (появляется дополнительная возможность общаться на перерывах); проведение корпоративных мероприятий для сотрудников и их семей; организация тренингов по целеполаганию, самоопределению, взаимодействию в команде (развитие умений персонала применять имеющиеся знания, опыт для построения с коллегами долгосрочных взаимовыгодных отношений). Таким образом, в коллективе, в котором отношения основаны на уважении, доверии и взаимопомощи, легче достигнуть максимального результата в рамках деятельности компании.

- Доведение информации о маркетинге до всех служащих.

Немецкий предприниматель Майер Амшель Ротшильд сказал: «Кто владеет информацией, тот владеет миром». Порой персонал не имеет четкого представления о товаре, который продает, об устройстве организации, в которой

работает - все это создает ряд проблем. Доведение же информации, например, о новых продуктах и их замене, различного рода рекламных кампаниях, об изменениях в процессе предоставления услуг, не только до начальства и менеджеров, но и до рядовых служащих будет обеспечивать более быстрый процесс выполнения той или иной задачи. Пути разрешения проблемы: проведение дегустаций (сотрудники могут задавать вопросы, высказывать свои идеи, давать комментарии относительно выпускаемой продукции); поощрять желание персонала попробовать товары компании; проведение дней-отчетов не только для начальства, но и для служащих (топ-менеджеры формируют видение и линию организации, затем персонал воплощает эти идеи в своей деятельности) и т.п.

В результате компания, применяющие данные методы достигает долговременный и положительный эффект:

1. Качественное обслуживание персонала
2. Максимальная производительность труда
3. Укрепление положения на рынке
4. Взаимопонимание между руководством и персоналом

Таким образом, можно с уверенностью заявить, что применение внутреннего маркетинга обеспечит лидирующие позиции фирме на конкурентном рынке.

Контрольные вопросы

1. Что принято понимать под заработной платой?
2. Что означает тарифная система оплаты труда?
3. Что относится к внутренним факторам мотивации?
4. В чем заключается сущность определения лояльности персонала в индустрии гостеприимства?
5. В чем заключается стимулирование труда?
6. Что значит культура обслуживания?
7. В чем состоит сущность внутреннего маркетинга?
8. Что оказывает влияние на зарождение и становление механизмов мотивации?
9. Что представляет механизм формирования мотивации?
10. Назовите две основные формы оплаты труда?

Тесты

1. Формы и системы оплаты труда – это:
 - а. средства и способы применения норм труда и тарифной сетки для расчета размера заработной платы в зависимости от особенностей труда.
 - б. это часть национального дохода, которая выражена в денежной единице и распределяемая по объему и качеству труда

в. стоимость рабочей силы

2. Заработная плата – это

а. часть национального дохода, которая выражена в денежной единице и распределяемая по объему и качеству труда, потраченного каждым работником, и поступившая в его собственное пользование.

б. средства и способы применения норм труда и тарифной сетки для расчета размера заработной платы в зависимости от особенностей труда.

в. то оплата труда работника за конкретный промежуток времени

3. Тарифная система оплаты труда – это?

а. общая сумма нормативов, дающих возможность регулировать и разграничивать оплату труда рабочих и служащих согласно их квалификации, характера и условий труда, видов производства, отрасли народного хозяйства и регионов.

б. оплата труда работника за конкретный промежуток времени, начисленная и полученная им.

в. плата за труд, складывающаяся не только из сдельного заработка, но и с учетом премии.

4. Мотивация – это

а. процедура побуждения работников к активной трудовой деятельности, направленной на удовлетворение их личных потребностей и нужд, и интересов в сочетании с непосредственным достижением целей организации.

б. побуждающая причина поведения, заинтересованность в совершении какого-либо действия.

в. желание человека быть членом коллектива.

5. Стимулирование труда – это

а. совокупность мер, служащих способом удовлетворения тех или иных потребностей работника, чаще всего, материальных.

б. побуждающая причина поведения, заинтересованность в совершении какого-либо действия.

в. это процесс внутренних побуждений

6. Культура обслуживания – это

а. культура, которая направлена на обслуживание клиента на основе определенных правил, процедур, системы поощрения и действий.

б. доведение информации о маркетинге до всех служащих.

в. идея внутреннего маркетинга

7. Сущность внутреннего маркетинга состоит в:

а. создании эффективной системы управления персоналом, а также в формировании корпоративной культуры и обеспечении благоприятной внутренней среды, в которой протекает деятельность организации.

б. доведение информации о маркетинге до всех служащих.

в. наличие и поддержание атмосферы общей ответственности.

8. Теория иерархии человеческих потребностей считает, что:
- а. основой мотивации индивида выступает общая совокупность потребностей и нужд, расположенных в иерархической последовательности.
 - б. потребность в достижении нацелена на стандарт совершенства и связана со стремлением к более совершенному действию
 - в. процессуальные теории не опровергают главенствующее значение потребностей человека
9. Наиболее распространенными теориями мотивации:
- а. содержательная и процессуальная
 - б. финансовая и содержательная
 - в. социальная и процессуальная
10. Механизм формирования мотивации – это
- а. сумма закономерных связей и отношений, определяющих процесс усвоения социальных ценностей, норм, правил поведения, выработку персонифицированных ценностных ориентаций и установок в трудовой сфере.
 - б. самореализация, самоутверждение, творческий процесс, чувство удовлетворения от выполняемой работы.
 - в. общая сумма методов и инструментов, направленных на мотивацию и стимулирование работников

Список литературы

1. Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2017. – 432 с.
2. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. - СПб.: Питер, 2018. – 144 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2016. – 496 с.
4. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебник. - 3-е издание. - Мн.: Новое знание, 2012. – 368 с.
5. Кабушкин Н.И. Организация туризма. Учебное пособие. - Мн.: Новое знание, 2016. – 632 с.
6. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 2016. – 269 с.
7. Крылов Н. Управление персоналом. М.: Прогресс, 2018. – 302 с.
8. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания/ Под редакцией канд. пед. н. А.Ю Лапина. М.: Профиздат, 2017. – 208 с.
9. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. СПб.: Питер, 2018. – 390 с.
10. Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник / Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышева. М., 2017. Т. 2. – 401 с.

11. Скобкин С.С. Маркетинг и продажа в гостиничном бизнесе: Учебно-практическое пособие. М.: Юристъ. 2016. – 224 с.
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2017. – 305 с.
13. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник / Под редакцией д. э. н. А.Д. Чудновского. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2015. – 400 с.
14. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 463 с.
15. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2018. – 560 с.
16. Федцов В.Г. Культура сервиса: Учебно-практ. пособие. М., 2017. – 402 с.
17. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2016. – 446 с.