



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Перевод персонала на дистанционную работу как фактор
совершенствования условий труда
Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

54,77 % авторского текста

Работа рекламного характера к защите

Рекомендована / не рекомендована

« 28 » августа 2022 г.

зав. кафедрой ЭУиП к.э.н., доцент

Рябчук Павел Георгиевич

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-5-1

Асылбаева Марина Сагдатовна

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры ЭУиП

Федосеев Андрей Васильевич

Челябинск

2022 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Сущность и понятие дистанционной работы.....	6
1.2 Дистанционный труд в России: особенности и проблемы правового регулирования.....	11
1.3 Особенности управления персоналом в условиях организации дистанционной работы	15
Вывод по первой главе	19
ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ОТЕЛЬ СТАРЫЙ ГОРОД»	22
2.1 Анализ эффективности процесса организации дистанционной работы персонала ООО «Отель Старый город».....	22
2.2 Комплекс мероприятий по совершенствованию процесса организации дистанционной работы персонала, как фактора совершенствования условий труда ООО «Отель Старый город».....	30
Вывод по второй главе.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	60
ПРИЛОЖЕНИЕ	69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования состоит в том, что дистанционная (удаленная) работа, представляющая собой особую форму организации трудового процесса, при которой штатные сотрудники компании исполняют свои обязанности за пределами рабочего пространства, а основные коммуникации в процессе работы осуществляются с помощью цифровых технологий, еще до недавнего времени была не слишком распространенным явлением на российском рынке.

Безусловно, удаленная работа возможна далеко не во всех видах хозяйственной деятельности. В первую очередь ее целесообразность рассматривается для так называемых транзакционных отраслей и специальностей, которые связаны, в том числе, с информацией, осуществлением разного рода коммуникаций, посредничеством и предоставлением некоторых видов профессиональных услуг – например, для сфер IT, HR (подбор персонала), финансов (бухгалтерии и аудита), консалтинговых и переводческих услуг, закупок, продаж и проч. Но, несмотря на достаточно очевидную перспективность в условиях цифровизации экономики, а также наличия ряда определенных преимуществ, даже в указанных областях данный формат организации труда вызывал множество вопросов и у работодателей, и у сотрудников – как в социально-экономических и организационных аспектах, так и с точки зрения его правового обеспечения. В этих условиях предпочтение сохранялось за традиционными приемами организации рабочего процесса, а развитие дистанционной занятости происходило достаточно низкими темпами.

Однако разразившаяся пандемия COVID-19 внесла свои коррективы в ситуацию на рынке труда. Весной 2020 г. в России был реализован уникальный опыт массового внедрения дистанционного формата в деятельность множества самых различных предприятий, обусловленный беспрецедентными внешними обстоятельствами, потребовавшими

экстренного применения карантинных мер. Необходимость соблюдения режима изоляции вынудила работодателей в срочном порядке выводить сотрудников на удаленную работу (полностью или частично) практически во всех отраслях и организациях, где это можно было сделать – поскольку такое решение зачастую было единственно возможным для функционирования в условиях распространения коронавируса. Таким образом, согласно экспертным оценкам, к концу апреля количество трудящихся на дистанции в нашей стране увеличилось в восемь раз.

В связи с этим на сегодняшний день весьма актуальными являются изучение и оценка результатов массовой практики дистанционной работы.

Проблема исследования. В последние несколько лет объем публикаций на тему дистанционной работы в отечественной научной литературе заметно возрос. Такая ситуация не в последнюю очередь связана с происходящими процессами цифровизации экономики. Именно поэтому ряд авторов рассматривает сегодня подобные трудовые отношения конкретно в ракурсе цифровых преобразований – например, в работах. Достаточно много внимания исследователи уделяют изучению особенностей удаленной работы, обсуждению уже существующих практик и перспектив дальнейшего развития дистанционного формата на российском рынке труда. Большой пласт публикаций посвящен различным управленческим вопросам дистанционной занятости, в том числе, проблемам организации соответствующих бизнес-процессов и технологий, управлению и мотивации персонала, работающего удаленно и проч. Одним из наиболее активно обсуждаемых вопросов дистанционного труда долгое время, остается проблематика правового обеспечения данного формата трудовой деятельности, что отражено, в частности, в исследованиях различных российских авторов. Кроме того, некоторые авторы рассматривают дистанционную работу в ракурсе функционирования определенных отраслей. И наконец, сегодня появились уже первые публикации, посвященные текущей ситуации, то есть дистанционной работе в условиях самоизоляции.

В этом отношении ценной информационной базой являются публикации исследований, затрагивающих вопросы дистанционной занятости в период пандемии, которые проводились в нашей стране. Здесь необходимо отметить результаты различных опросов и тематических экспертиз, представленные международными и российскими исследовательскими организациями (Ipsos Group, ВЦИОМ совместно с Social Business Group, аналитическим центром Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), Институтом социального анализа и прогнозирования РАНХиГС, Mail.Ru Group и ResearchMe, ANCOR совместно с институтом Adizes, GfK), специалистами крупных отечественных рекрутинговых сервисов («Работа.ру», HeadHunter и SuperJob), в том числе по заказу ведущих СМИ, а также другими компаниями в рамках частных задач (к примеру, «Альфа Страхование» на ресурсах собственного проекта «HR Lab. – Лаборатория HR-инноваций»). Кроме того, интерес представляют зарубежные исследования в области удаленного формата работы, включая более ранние – например, проведенные специалистами Стэнфордского университета, компаниями Owl Labs, FlexJobs и Global Workplace Analytics, Buffer, FYI на основе данных We Work Remotely, Upwork, International Workplace Group.

Объект исследования – процесс дистанционной работы в ООО «Отель Старый город».

Предмет исследования – организация дистанционной работы персонала ООО «Отель Старый город».

Цель исследования – изучение теоретических и практических аспектов перевода персонала на дистанционную работу как фактора совершенствования условий труда.

Задачи исследования:

1. Изучить сущность и понятие дистанционной работы.
2. Рассмотреть особенности и проблемы правового регулирования дистанционного труда в России.

3. Выявить особенности управления персоналом в условиях организации дистанционной работы.

4. Провести анализ эффективности процесса организации дистанционной работы персонала ООО «Отель Старый город».

5. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию процесса организации дистанционной работы персонала, как фактора совершенствования условий труда ООО «Отель Старый город».

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть применены в детальности организаций.

Методы исследования. Исследование выполнено на основе универсальной общенаучной методологии, в том числе с применением:

– теоретических методов – синтеза, абстрагирования, обобщения, аналогии, структурно-функционального анализа, прогнозирования;

– эмпирических методов – вторичного анализа данных, сопоставления и сравнения, интерпретации, статистического анализа.

База исследования – ООО «Отель Старый город».

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и понятие дистанционной работы

В последнее время дистанционная занятость получила активное распространение во многих странах мира, в том числе и в России. Внедрение информационных технологий во все сферы жизнедеятельности способствуют появлению высококвалифицированных специалистов, способных функционировать в условиях удаленного рабочего места.

По мнению Е.В. Кисилевой, потребность в дистанционной занятости возникает в условиях экономического кризиса, роста уровня безработицы, обостряющих проблему поиска новых путей для трудоустройства. Данные факторы способствуют распространению такой нетипичной формы занятости как дистанционный труд [3, с. 163].

Впервые «дистанционная занятость» появилась в США, благодаря профессору университета Южной Калифорнии Джеку Ниллесу. В конце двадцатого века им было введено понятие «телекомьютинг», что означает работу, выполняемую в течение определенного времени вдали от обычного рабочего места, с помощью компьютерных технологий [6, с. 4].

С 1 января 2021 года главу 49.1 ТК изложили в новой редакции (Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ), которая наконец определила, какие виды удаленной работы существуют. Фактически законодатель заполнил давно существующий на практике правовой пробел удаленного порядка организации работы сотрудников.

Теперь с юридической точки зрения термины дистанционная и удаленная работа равнозначны (ч. 1 ст. 312.1 ТК РФ).

Уже довольно продолжительное время компании предлагают сотрудникам работу на условиях так называемой комбинированной «удаленки». Это ситуация, когда сотрудник часть рабочего времени

находится в офисе на стационарном рабочем месте, а часть – дома или в другой подходящей для выполнения работы локации. Ранее для документального оформления такого режима взаимодействия работодателям требовалось придумывать довольно сложные конструкции [5].

Также не была предусмотрена возможность выполнять работу дистанционно только в течение ограниченного периода времени. Для некоторых работников в связи с семейными или иными обстоятельствами такой формат работы был очень удобен, и работодатели не возражали, чтобы сотрудники в течение определенного времени поработали дома. Но оформление такого режима работы вызывало многочисленные вопросы.

Часто стороны во избежание дополнительной документальной нагрузки вынуждены были руководствоваться просто устной договоренностью. И большим облегчением для руководителей, юристов и кадровиков стали изменения, внесенные в главу 49.1 ТК РФ.

Законодатель определил виды работ на «удаленке»:

– основные виды удаленной работы (постоянная, временная, комбинированная «удаленка»):

– дистанционная работа в исключительных случаях.

Для исключительных ситуаций, например, при катастрофах, эпидемиях или пандемии, законодатель предусмотрел специальные правила, они установлены статьей 312.9 ТК РФ. И эти правила значительно отличаются от общего порядка.

Основные принципы дистанционной работы регламентированы ТК. Глава 49.1 кодекса целиком посвящена удаленному режиму. Определение дает статья 312.2. Закон поясняет, что трудовая функция выполняется вне расположения работодателя или любого структурного подразделения организации. Определяющий признак – использование телекоммуникационных сетей или интернета для исполнения трудовых задач, связи с работодателем.

Рассмотрим признаки дистанционной работы [11].

Первый признак удаленной работы – сотрудник вправе находиться не там, где предписывают должностные обязанности, а в помещении, которое он выбирает сам.

При дистанционном труде работодатель не указывает конкретное местонахождение подчиненного. Место работы на «удаленке» выбирает сам сотрудник. Его расположение не влияет на процесс выполнения задач. Человек должен иметь возможность исполнять свои обязанности там, где ему удобно, по своему усмотрению при наличии технической оснащенности.

Для взаимодействия работника и работодателя в условиях дистанционной работы необходим интернет. Без этого требования удаленный труд невозможен. Таким образом, единственное требование к месту зависит от доступа к интернету, а не от его территориальной расположенности.

Последнее условие правильной организации дистанционной работы – это сама возможность удаленного выполнения должностных обязанностей. Иными словами, необходима осуществимость конкретной трудовой функции из любого места.

Не всех сотрудников можно переводить на «удаленку» из-за специфики деятельности. Например, нельзя устанавливать такой характер рабочим специальностям (сварщики, токари, слесари, водители). Ограничение связано с тем, что свой функционал они могут выполнять только в определенном месте. А, например, специалистам-маркетологам, дизайнерам, менеджерам по продажам дистанционные формы работы установить несложно при соблюдении первых двух условий [8].

Рассмотрим основные виды удаленной работы. Для ситуаций, не связанных с исключительными обстоятельствами, предусмотрены три вида «удаленки». Кадровым работникам важно обратить внимание на возможность заключения трудового договора с работниками на «удаленке» в электронном виде, необязательность внесения записи о приеме на работу в трудовую книжку и необходимость непосредственно в трудовом договоре

или локальном акте подробно прописать порядок взаимодействия с удаленным сотрудником.

Итак, удаленную работу можно подразделить на следующие виды:

1. Дистанционная работа на постоянной основе. Это такой вид организации работы, когда сотрудник постоянно работает вне офиса, у него отсутствует стационарное рабочее место. При этом, если для работодателя важно, чтобы сотрудник выполнял работу в конкретном месте, например, дома, это условие надо прописать в трудовом договоре. При трудоустройстве работник и работодатель договариваются, что работа будет выполняться дистанционно. В такой ситуации заключается трудовой договор с условием о выполнении работы дистанционно на постоянной основе.

Например, при приеме сотрудника на работу условие об удаленной работе сторонами не обсуждалось. Сотрудник был трудоустроен на обычных условиях и работал в офисе на стационарном рабочем месте. Впоследствии стороны договорились о том, что сотрудник будет работать дистанционно из дома, стационарного рабочего места в офисе у него будет. В такой ситуации заключается дополнительное соглашение к трудовому договору, в котором предусматривается, что работник будет работать дистанционно на постоянной основе.

2. Временная дистанционная работа. При таком виде организации работы сотрудник в течение определенного периода времени работает дистанционно, а после окончания этого периода возвращается на работу в офис. Важно, что продолжительность периода временной дистанционной работы не должна превышать шести месяцев (ч. 2 ст. 312.1 ТК РФ).

Например, сотрудник был принят на работу на стационарное рабочее место, он выполнял работу в офисе. По семейным обстоятельствам сотрудник обратился к работодателю с просьбой разрешить выполнять работу из дома в течение двух месяцев. Характер работы позволяет сотруднику трудиться удаленно. Работодатель согласился на просьбу работника. В такой ситуации надо заключить дополнительное соглашение к

трудовому договору, в котором указать, что сотрудник временно, в течение двух месяцев, выполняет работу дистанционно.

3. Периодическая дистанционная работа. Такой вид работы также часто называют комбинированной «удаленкой». В первоначальной редакции законопроекта об удаленной работе использовалось именно понятие комбинированной дистанционной работы, но в Трудовой кодекс данный термин не был включен. При комбинированной «удаленке» сотрудник попеременно работает дистанционно и в офисе. Как правило, устанавливаются определенные дни присутствия работника на стационарном рабочем месте, а остальное время – дистанционная работа [10].

К числу основных преимуществ дистанционной формы занятости для работников можно отнести: снижение времени, затрачиваемого на поездки до места работы; возможность для работника по своему усмотрению распределять рабочее время и работать в комфортных условиях. Появляется возможность участвовать на рынке труда людям с ограниченными возможностями, студентам, пенсионерам, отсутствие дресс-кода, увеличение времени для общения с семьей, снижение уровня безработицы [2, с. 2].

Дистанционная занятость имеет существенные достоинства и для работодателя, в частности: снижение расходов за счет аренды помещения, организации рабочих мест, коммунальных услуг, обслуживающего персонала, возможность найти профессионала в другом городе или даже стране, что в итоге может повлиять на увеличение производительности труда.

Необходимо выделить и минусы дистанционной работы:

1. отсутствие стабильности и гарантий на начальном этапе работы
2. необходимость самодисциплины и ответственности работника;
3. отсутствие карьерного роста;
4. гиподинамия;
5. отсутствие общения с коллегами.

Работодатель, должен учитывать, что дистанционному работнику предстоит столкнуться со следующими трудностями: невозможность сосредоточиться на работе в домашней обстановке, коммуникативные трудности, возникающие при отсутствии общения с коллегами.

Исходя из всего вышесказанного, мы можем сделать вывод, что работник, принимая решение о переходе на дистанционную форму занятости, должен учесть все преимущества и недостатки дистанционной работы, сопоставить их со своим характером и темпераментом.

Одной из крупной консалтинговой компанией было проведено исследование преимуществ и рисков, которые может повлечь для компании перевод сотрудников на дистанционные формы занятости. Привлекательность труда для сотрудников прежде всего в возможности самостоятельно организовывать рабочее время [3, с. 163].

Несмотря на наличие очевидных преимуществ дистанционной работы как для работника, так и для работодателя дистанционный труд в России менее распространен, чем в зарубежных странах. Данное обстоятельство связано с наличием проблем правового регулирования дистанционной формы труда, прежде всего, с установлением определенных изъятий из правового статуса дистанционных работников, влекущих их меньшую защищенность по сравнению с работниками, работающими на своем стационарном рабочем месте. В отношении условий труда дистанционных работников не проводится специальная оценка условий труда, что негативно отражается на их правах. В обязанности работодателя не входит проведение медосмотров; обеспечение режима труда и отдыха, проведение инструктажа по охране труда [3, с. 164].

Например, при оформлении приема на работу работник и работодатель договорились, что часть рабочего времени сотрудник будет трудиться в офисе (в понедельник, вторник и четверг), а часть – дома (в среду и пятницу). В такой ситуации в трудовом договоре указывается о том, что сотрудник

выполняет работу на стационарном рабочем месте в понедельник, вторник и четверг, а дистанционно – в среду и пятницу.

Рассмотрим виды удалённой работы в соответствии с ТК РФ: в чем разница [11].

Таблица 1 – Виды удалённой работы в соответствии с ТК РФ

Действия	Постоянная	Временная	Комбинированная	Исключительная
Порядок перевода на удаленку	Получить согласие сторон Включить условие об «удаленке» в трудовой договор или дополнительное соглашение	Получить согласие сторон Включить условие об «удаленке» в трудовой договор или дополнительное соглашение	Получить согласие сторон Включить условие об «удаленке» в трудовой договор или дополнительное соглашение	Издать локальный акт, в котором указать обстоятельства, перечисленные в ч.3 ст.312.9 ТК РФ
Ограничение периода удаленной работы по времени	Не установлено	Не более 6 месяцев	Не установлено	Не более периода действия исключительных обстоятельств
Вызов на работу в офис или выход работника в офис по собственной инициативе	Возможно на условиях, предусмотренных коллективным договором, локальным актом, трудовым договором	Возможно на условиях, предусмотренных коллективным договором, локальным актом, трудовым договором	Возможно на условиях, предусмотренных коллективным договором, локальным актом, трудовым договором	Не возможно
Порядок предоставления ежегодного отпуска	Определяется коллективным договором, ЛНА, трудовым договором	По общим правилам, установленным главой 19 ТК РФ	По общим правилам, установленным главой 19 ТК РФ	По общим правилам, установленным главой 19 ТК РФ
Дополнительные основания увольнения по инициативе работодателя	Работник не взаимодействует с работодателем более 2 рабочих дней Работник изменил место труда, и выполнение работы на прежних условиях стало невозможным	Работник не взаимодействует с работодателем более 2 рабочих дней	Работник не взаимодействует с работодателем более 2 рабочих дней	Работник не взаимодействует с работодателем более 2 рабочих дней

Таким образом, законодатель закрепил в Трудовом кодексе РФ новые виды работы: удаленный и комбинированный. При этом, по новым правилам, дистанционно работу можно выполнять как на постоянной основе, так и временно. Кроме того, специальные правила предусмотрены для так называемой «вынужденной» «удаленки», то есть для ситуаций, когда сотрудники трудятся дома при наличии исключительных объективных обстоятельств.

1.2 Дистанционный труд в России: особенности и проблемы правового регулирования

В 2013 г. в российском законодательстве была введена в действие гл. 49.1 ТК РФ. С её помощью, на законодательном уровне было определено понятие дистанционной работы, установлена возможность взаимодействия между работниками и работодателем с помощью электронного документооборота, а также предусмотрен ряд правовых и технических аспектов осуществления дистанционной работы (особенности заключения, изменения и расторжения трудового договора) [1].

Проанализировав ст. 312.1 ТК РФ можно выделить отличительные особенности, присущие дистанционной работе:

1. Трудовая функция осуществляется работником вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя.

2. Дистанционная работа осуществляется с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе при помощи сети «Интернет», с ее помощью работник может взаимодействовать с работодателем, по вопросам связанных с выполнением своей трудовой функции.

Возрастающее распространение дистанционной занятости предполагает ее анализ на наличие преимуществ и недостатков как для работника, так и для работодателя.

Перейдем к рассмотрению проблем правового регулирования, возникающих при дистанционной форме занятости

Во-первых, не разработан механизм, позволяющий защищать права дистанционных работников при помощи профессиональных союзов и их участие в коллективных переговорах.

Во-вторых, глава 49.1 ТК РФ не определяет особенности регулирования труда с участием несовершеннолетних, что вызывает трудности в процессе правоприменения. Законодательство в данном случае не содержит каких-либо ограничений по возрасту, применяемых к дистанционным работникам. Труд несовершеннолетних является особым объектом правового регулирования и с учетом современных условий социально-трудовые права таких работников должны быть надежно защищены. Многие вопросы требуют более детальной регламентации. Законодательство должно учитывать, что несовершеннолетние в меньшей степени, чем взрослые работники способны к самодисциплине, которая крайне необходима при дистанционной работе [7, с. 468].

В-третьих, ТК РФ не предусматривает особый порядок расторжения трудового договора дистанционных работников, что порождает ряд проблем. Внесение в трудовую книжку записи о дистанционной работе необходимо сделать обязательным условием договора, с целью предупреждения возможных проблем при исчислении трудового стажа

Особого внимание требует вопрос оплаты труда при удаленной работе. Работники отличаются по результативности и интенсивности труда, стрессоустойчивости, поэтому их труд сложно оценить. В Великобритании применяются специально разработанные программы по оплате труда Хэлси, Роувана и Ганта. Например, по программе Ганта нормативное время для выполнения задания специально устанавливается на уровне, требующем

больших усилий для выполнения, работник, не сумевший выполнить задание в нормативное время, получает гарантированную, заранее установленную зарплату, но при выполнении задания в меньший срок заработок устанавливается на уровне, например, в 120% от базового уровня. Следовательно, заработок возрастает сильнее, чем выработка, всякий раз, когда работник укладывается в установленное нормативное время или работает еще быстрее

Помимо недостатков правового регулирования существуют иные факторы, сдерживающие развитие дистанционного труда в России. Например, отсутствие систематического контроля со стороны работодателя и как следствие – неэффективная работа сотрудников. Еще одной причиной слабого распространения дистанционной формы занятости в России является наличие у работодателей сложившегося стереотипа, о том, что эффективна только та работа, которая выполняется в офисе.

Таким образом, несмотря на наличие препятствий для развития дистанционной работы, в связи с последними событиями (распространением коронавирусной инфекции) данный вид занятости получил широкое распространение на рынке. Для более эффективного функционирования дистанционного труда в России необходима разработка более совершенной законодательной базы, регулирующей дистанционную занятость. В век развития информационных технологий и коммуникаций работники обладают возможностью самостоятельно выбирать расположения собственного рабочего места. Дистанционная работа даёт ряд преимуществ, повышает мобильность, стирает географические рамки.

1.3 Особенности управления персоналом в условиях организации дистанционной работы

В современных условиях пандемии многие организации малого и среднего предпринимательства были вынуждены перейти на удаленную

работу для обеспечения платежеспособности. Даже, если не брать в расчет данную эпидемиологическую ситуацию, можно смело заверить, что в настоящее время процесс ведения бизнеса становится все более виртуальным, так как многие сотрудники даже в крупных организациях имеют возможность работать, не выходя из дома. Дистанционный труд является новым видом трудовых отношений в России. Под данным видом работы понимается работа сотрудника организации вне офисного помещения с применением систем электронных коммуникаций. Регулирование удаленной работы предполагает создание условий достойного труда в стране, который позволит с наибольшим комфортом подходить к своим рабочим обязанностям.

С точки зрения управления персоналом наиболее оптимальное использование кадров достигается благодаря выявлению основных интересов и характеристик каждого работника, а также за счет организации эффективного процесса мотивации и стимулирования.

Управление персоналом, как система взаимосвязанных элементов осуществления кадрового менеджмента, включает в себя: отбор сотрудников, проведение оценки и профессиональной аттестации персонала, решение вопросов адаптации, а также, безопасности жизнедеятельности персонала, управление мотивационной сферой и многое др. [1].

Существует несколько особенностей удаленной работы, отличающей этот вид занятости от привычной всем работы в офисе.

Первое, это местоположение сотрудника в его рабочее время. При традиционной организации труда работник обязан целый день находиться в офисе, если в его обязанности не входят разъезды по рабочим вопросам. При дистанционной работе, сотрудник может выполнять данную ему работу из дома или кафе.

Второй особенностью является график работы. У сотрудника в офисе есть четкий рабочий график, которому он должен следовать беспрекословно. У дистанционно работающего человека лишь обозначено время, когда он

должен выходить на связь, следовательно, свою работу он может выполнять в любое время суток.

Третьей особенностью служит общение с трудовым коллективом. Служащий в офисе всегда взаимодействует с коллективом, будь то начальник или его коллеги по работе, в то время как удаленный работник может принимать участие в онлайн совещаниях и то, если это имеет должную необходимость.

Последней особенностью является дресс-код. Как известно, в большинстве компаний присутствует свой определённый стиль в одежде для сотрудников, которого каждый работник обязан придерживаться. Для удаленно работающего человека нет каких-то определённых правил. Он не обязан придерживаться дресс-кода [2].

Имеется целый ряд причин для распространения дистанционного менеджмента:

1) возможность экономии материальных и финансовых ресурсов на оборудование рабочего места сотрудника - затраты на сотрудника, регулярно находящегося в офисе, значительно выше, чем на работника, осуществляющего трудовую деятельность «дистанционно»;

2) специфика деятельности организации, позволяющая организовывать работу удаленно;

3) упрощенный подбор персонала для удаленной работы [3].

Тем не менее, не смотря на очевидные преимущества распространения данного вида организации работы, существует ряд проблем:

1) отсутствие возможности постоянного контроля выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей (оценивают по результату) [4];

2) осложнение процесса обмена опытом между сотрудниками за счет ограниченной коммуникации;

3) снижение уровня заинтересованности и вовлеченности сотрудников, работающих дистанционно, в корпоративную жизнь компании;

4) низкая вероятность карьерного роста «удалённых» сотрудников на предприятии.

Данные проблемы не только осложняют процесс управления персоналом в организации, но и отрицательно влияют на уровень профессиональной заинтересованности работников, что стимулирует текучесть кадров в компании [5].

Именно поэтому основной целью данной работы является изучение теоретических и практических аспектов перевода персонала на дистанционную работу как фактора совершенствования условий труда

Все новые сотрудники, перешедшие на режим дистанционной работы, на первых этапах будут нуждаться в пристальном внимании менеджера, который должен тщательно проинструктировать новоиспеченных работников и подробно ответить на все их вопросы.

Для обеспечения эффективного управления персоналом при организации удаленной работы сотрудников необъемлемым элементом является техническая оснащённость рабочего места, как управленца, так и работника. Наиболее распространенным набором технических средств, обеспечивающих бесперебойную деятельность организации в дистанционном режиме, являются: персональные компьютеры или ноутбуки, принтеры, сканеры, факсимильные аппараты, веб-камеры и системы видеонаблюдения, мини-АТС, доступ в Интернет, wi-fi и др. Помимо этого, большое значение имеет создание единого информационного поля предприятия [3].

Также, немаловажную роль играет мотивационная система управления персоналом, которая требует от руководителя выявления основных интересов сотрудников посредством анкетирования, проективных методик или интервью. Любой из способов поможет лучше понять и оценить работников, а также узнать об их возможном профессиональном развитии в будущем. Удаленная работа предполагает, что сотрудники, выполняющие свои функции вне офиса, теряют корпоративную культуру. Поэтому руководству компании необходимо обеспечить регулярный контакт с

сотрудниками, чтобы немедленно устранять возникающие проблемы и обеспечить максимально четкие и точные инструкции процесса работы для удаленного персонала [6].

После анализа выявленных результатов, руководство должно взять на себя инициативу в отношении повышения квалификации дистанционных работников. Прежде всего, необходимо внедрение системы обучения персонала, включающей применение дистанционных образовательных инструментов, наиболее эффективным из которых является проведение вебинаров. Также, для обеспечения большей вовлеченности работников, можно проводить тренинги, направленные не только на изучение основ работы, но и на развитие личностных качеств.

Важным фактором эффективности управления персоналом в условиях дистанционной работы является личная зрелость менеджера для данной деятельности, которая подразумевает, в том числе, и элемент доверия «удаленному» сотруднику. Так как при дистанционной работе связь между руководством и подчиненными ослабевает, возрастает вероятность упущения некоторых важных задач. Решение данной проблемы заключается не только в профессионализме работников, но и в организации систематических очных встреч, совещаний.

Вывод по первой главе

Дистанционная работа, перспективность которой для организации трудовой деятельности в условиях цифровых преобразований экономики обсуждалась уже несколько лет, еще до недавнего времени была сравнительно редким явлением на российском рынке труда. Поэтому ситуация с массовым использованием удаленной практики во время введения жестких ограничительных мер получила достаточно большой резонанс. Открытые результаты опросов апреля-мая текущего года, исследующих отношение россиян (как работодателей, так и сотрудников организаций) к

полученному дистанционному опыту, показали не вполне однозначные результаты.

Так, отрицательная реакция персонала в основном обусловлена наличием организационных проблем (зависящих как от работодателей, так и от способности самоорганизации самих сотрудников), а также рядом негативных психологических факторов (большинство которых явились следствием вынужденного режима изоляции). В то же время, с экономической точки зрения работники скорее положительно восприняли опыт удаленной занятости, а также оценили его преимущества в плане высвобождения времени. Экспертные оценки по поводу стрессоустойчивости отечественных трудовых ресурсов подтверждаются характеристиками современных трудоспособных поколений, а их быстрая адаптация в новых условиях труда объясняется достаточно хорошим уровнем цифровой грамотности, не представляющим препятствий для перехода на дистанционный формат. В целом, среди персонала российских организаций отмечено повышение интереса к удаленному труду – что со стороны этой группы респондентов можно считать положительной тенденцией в развитии данной формы трудовых отношений.

Основные проблемы работодателей, связанные с дистанционным участием сотрудников в рабочем процессе во время пандемии, сводятся в своем большинстве также к организационным факторам (от бизнес-процессов, позволяющих сохранить качество коммуникаций и эффективность труда, до обеспечения информационной безопасности компании и вопросов правового регулирования данного вида занятости). Немаловажным отрицательным аспектом, кроме того, является психологическая неготовность многих российских руководителей к новому формату трудовых отношений. Однако с экономической позиции удаленная работа в сложившейся ситуации оправдала ожидания работодателей – ее внедрение позволило многим компаниям выжить на рынке, как за счет возможности не останавливать полностью свою работу в период карантина,

так и путем снижения определенной доли затрат. Тем не менее, по поводу расширения дистанционной практики мнения разделились. В ближайшем будущем руководителям предстоит тщательно оценить все плюсы и минусы удаленного режима работы – в том числе, насколько и в каком виде выгодно будет применять его в различных организациях, даст ли это действительно сокращение расходов (например, за счет возможности найма не менее качественной, но более дешевой рабочей силы из других регионов, сокращения аренды и отсутствия необходимости переоборудования рабочих помещений в связи с ужесточившимися санитарными требованиями или введения иных мер, направленных на безопасность здоровья сотрудников и т.д.), либо развитие данного формата потребует дополнительных вложений, способных перекрыть ожидаемую экономию (к примеру, на разработку и внедрение новых технологий и бизнес-процессов, на оснащение удаленных рабочих мест для сотрудников или компенсации им соответствующих затрат и проч.). И все же уже сейчас становится понятным, что сложившаяся дискуссия о дальнейшем развитии дистанционной занятости в нашей стране имеет вполне выраженный положительный вектор – сегодня активно разрабатывается вопрос внесения очередных изменений в трудовое законодательство России относительно современных нюансов регулирования данной сферы трудовых отношений.

ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ОТЕЛЬ СТАРЫЙ ГОРОД»

2.1 Анализ эффективности процесса организации дистанционной работы персонала ООО «ОТЕЛЬ СТАРЫЙ ГОРОД»

Общество с ограниченной ответственностью «ОТЕЛЬ СТАРЫЙ ГОРОД» – это гостиничный комплекс, расположенный в городе Челябинске по юридическому адресу: Челябинская область, г. Челябинск, Свердловский пр-кт, д.51 к.а, офис 428. Фактический адрес : Челябинская область, г. Челябинск, ул. Цвиллинга, дом. 20.

Основным видом деятельности ООО «ОТЕЛЬ СТАРЫЙ ГОРОД» являются деятельность в соответствии с ОКВЭД 55.10 - Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Основная цель ООО «ОТЕЛЬ СТАРЫЙ ГОРОД» – ООО «ОТЕЛЬ СТАРЫЙ ГОРОД» к началу 2023 года увеличит выручку на 20%. Для этого в марте 2022 года в штат компании будет принят менеджер по качеству предоставляемых услуг. Миссия ООО «ОТЕЛЬ СТАРЫЙ ГОРОД» – предоставление услуг высокого качества с целью удовлетворения посетителей гостиничного комплекса и получения прибыли.

В таблице 2 представим основные технико-экономические показатели деятельности гостиничного комплекса ООО «ОТЕЛЬ СТАРЫЙ ГОРОД».

Таблица 2 – Технико-экономические показатели ООО «ОТЕЛЬ СТАРЫЙ ГОРОД»

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021
Объем предоставленных услуг, тыс. руб.	5000	6200	7800	6520	5890
Управленческие расходы, тыс. руб.	1200	1350	1420	920	520
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1045	1326	1530	810	543
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	920	1010	1230	620	412
Чистая прибыль, тыс. руб.	423	546	610	235	140
Рентабельность, %					
по прибыли до налогообложения	45,98	54,06	49,59	37,90	33,98
продаж	40,48	41,18	39,87	29,01	25,78
Численность работающих, чел.	30	35	46	40	20

Продолжение таблицы 2

в т ч рабочих, чел.	25	28	30	32	15
Доля рабочих в общей численности, %	83,33	80,00	65,22	80,00	75,00
Производительность труда, тыс. руб.	166,67	177,14	169,57	163,00	294,50
в т ч рабочих, тыс. руб.	138,89	141,71	110,59	130,40	220,88
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	604,35	754,74	1079,99	738,24	370,00
Средняя заработная плата, тыс. руб.	20,145	21,564	23,478	18,456	18,5
Коэффициент текучести кадров	1,125	0,065	0,1	0,138	0,119
Потери рабочего времени, час	235	457	431	502	610
Продолжительность рабочей смены, час	8	8	8	8	8

В таблице 3 представим темп прироста технико-экономических показателей.

Таблица 3 – Абсолютные и относительные изменения технико-экономических показателей ООО «Отель Старый город»

Показатели	Темп роста, %				Абсолютные изменения, тыс. руб.			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Объем предоставленных услуг, тыс. руб.	124,00	125,81	83,59	90,34	1200,00	1600,00	-1280,00	-630,00
Управленческие расходы, тыс. руб.	112,50	105,19	64,79	56,52	150,00	70,00	-500,00	-400,00
Прибыль от продаж, тыс. руб.	126,89	115,38	52,94	67,04	281,00	204,00	-720,00	-267,00
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	109,78	121,78	50,41	66,45	90,00	220,00	-610,00	-208,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	129,08	111,72	38,52	59,57	123,00	64,00	-375,00	-95,00
Рентабельность, %								
по прибыли до налогообложения	117,58	91,74	76,43	89,65	8,08	-4,47	-11,69	-3,92
продаж	101,72	96,83	72,77	88,87	0,70	-1,31	-10,86	-3,23
Численность работающих, чел.	116,67	131,43	86,96	50,00	5,00	11,00	-6,00	-20,00
в т ч рабочих, чел.	112,00	107,14	106,67	46,88	3,00	2,00	2,00	-17,00
Доля рабочих в общей численности, %	96,00	81,52	122,67	93,75	-3,33	-14,78	14,78	-5,00
Производительность труда, тыс. руб.	106,29	95,72	96,13	180,67	10,48	-7,58	-6,57	131,50
в т ч рабочих, тыс. руб.	102,03	78,03	117,92	169,38	2,83	-31,13	19,81	90,48
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	124,88	143,09	68,36	50,12	150,39	325,25	-341,75	-368,24
Средняя заработная плата, тыс. руб.	107,04	108,88	78,61	100,24	1,42	1,91	-5,02	0,04
Коэффициент текучести кадров	5,78	153,85	138,00	86,23	-1,06	0,04	0,04	-0,02
Потери рабочего времени, час	194,47	94,31	116,47	121,51	222,00	-26,00	71,00	108,00
Продолжительность рабочей смены, час	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Данные таблицы 3 показывают, что выручка от реализации предоставленных услуг в ООО «Отель Старый город» за анализируемый период снижается. Так в 2020 году по сравнению с 2019 годом выручка от реализации услуг снизилась на 1280,00 тыс. руб., а в 2021 году в сравнении с 2020 годом на 630,00 тыс. руб.

Представим данные по технико-экономическим показателям ООО «Отель Старый город» графически, на рисунке 1.

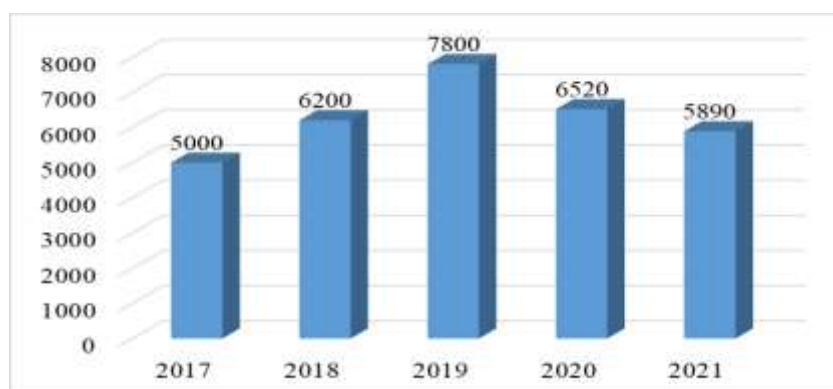


Рисунок 1 – Динамика выручки от реализации продукции, тыс. руб.

Это обусловлено ситуацией с пандемией COVID 19, вынужденными ограничениями, сокращением штата сотрудников и т.д.

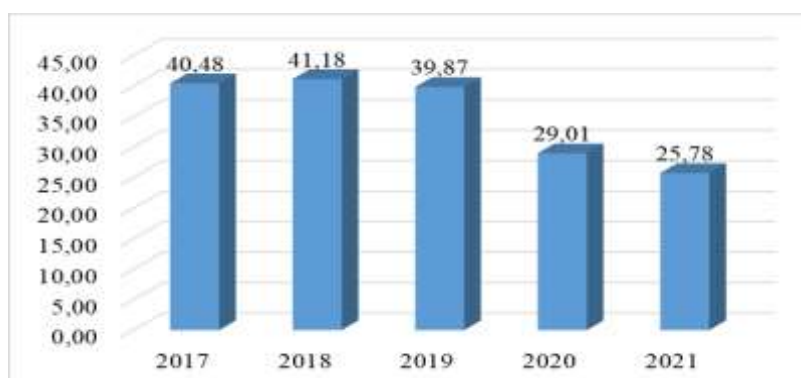


Рисунок 2 – Динамика рентабельности гостиничных услуг, %

Таким образом, экономической проблемой ООО «Отель Старый город» является значительное снижение выручки от реализации гостиничных услуг.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

ООО «Отель Старый город» имеет линейно-функциональную структуру управления (Приложение 1).

Положительными моментами являются четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие (руководитель берет в свои руки общее управление), разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает), возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

Недостаток структуры заключается в отсутствии звеньев, которые вырабатывают общую стратегию работы. Руководители практически всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы. Имеются предпосылки к перекладыванию ответственности и волоките при решении проблем, которые требуют взаимодействия нескольких подразделений. Управление предприятием имеет слабую гибкость и плохо приспосабливается к изменениям. Организация и подразделения имеют разные критерии оценки эффективности и качества работы. Существующая тенденция к формальности оценки данных показателей обычно приводит к возникновению атмосферы разобщенности и страха.

Преимущества заключается в не большом количестве звеньев, которые вырабатывают общую стратегию работы. Управленцы верхнего уровня подвержены перегрузке. Повышается зависимость между результатами работы и квалификацией, деловыми и личностными качествами высшего управленческого состава. Таким образом, можно сделать вывод, что в современных условиях линейно-функциональная организационная структура имеет больше недостатков, чем достоинств.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом предприятия на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива и собственника имущества предприятия.

Предприятие самостоятельно определяет структуру управления и устанавливает штаты. Малых, дочерних предприятий не имеет, в совместной деятельности не участвует.

В таблице 4 представим показатели труда в ООО «Отель Старый город»

Таблица 4 – Показатели труда ООО «Отель Старый город»

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021
Численность работающих, чел.	30	35	46	40	20
в т ч рабочих, чел.	25	28	30	32	15
Доля рабочих в общей численности, %	83,33	80,00	65,22	80,00	75,00
Производительность труда, тыс. руб.	166,67	177,14	169,57	163,00	294,50
в т ч рабочих, тыс. руб.	138,89	141,71	110,59	130,40	220,88
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	604,35	754,74	1079,99	738,24	370,00
Средняя заработная плата, тыс. руб.	20,145	21,564	23,478	18,456	18,5
Коэффициент текучести кадров	1,125	0,065	0,1	0,138	0,119
Потери рабочего времени, час	235	457	431	502	610
Продолжительность рабочей смены, час	8	8	8	8	8

На сегодняшний день численность предприятия представляет собой 20 человек.

Рассмотрим численность персонала и разделение всех работников на мужчин и женщин на предприятии:

Таблица 5– Численность персонала, разделение по половому признаку

Показатель	2017		2018		2019		2020		2021	
	чел	структура, %	чел	структура, %	чел	структура, %	чел	структура, %	чел	структура, %
Численность	30	100	35	100	46	100	40	100	20	100
В т.ч. женщин	20	66,67	23	65,71	31	67,39	32	80,00	16	80,00
Мужчин	10	33,33	12	34,29	15	32,61	8	20,00	4	20,00

Представим данные таблицы 8 графически.

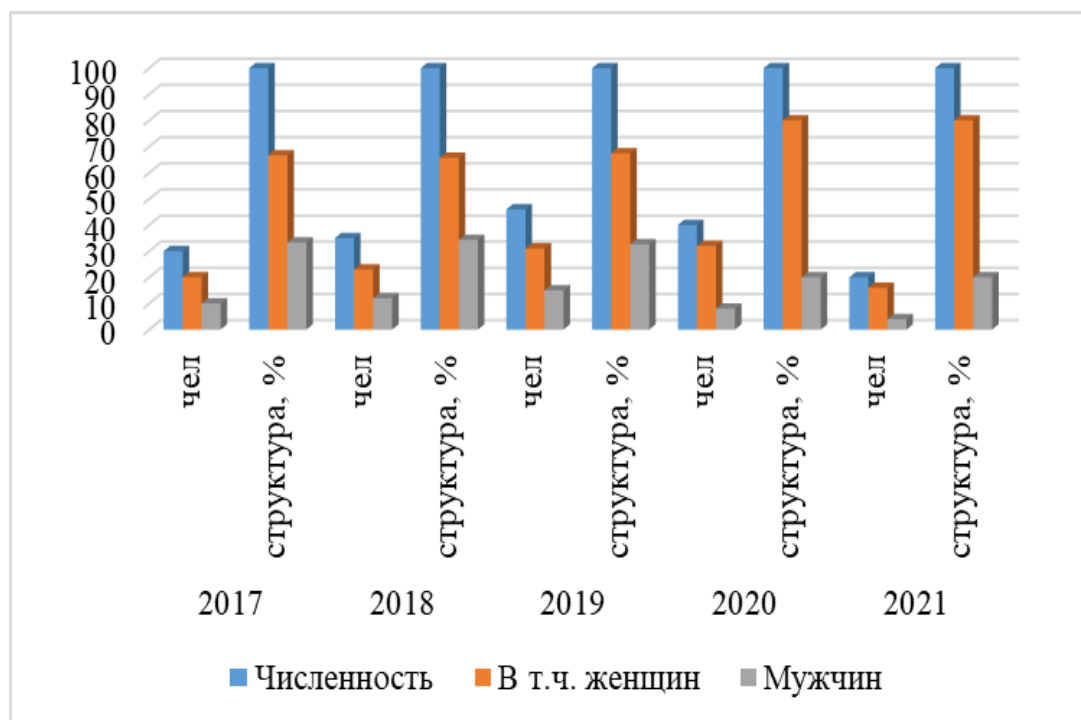


Рисунок 3 – Численность и структура персонала, разделение по половому признаку

Таким образом, на предприятии женщин больше чем мужчин, это может быть связано с тем, что ООО «Отель Старый город» – это гостиничный комплекс, где требуется больше женский труд.

Теперь рассмотрим разделение персонала в зависимости от того – рабочие они или инженерно-технические работники.

Таблица 6 – Разделение персонала в зависимости от того рабочие или ИТР ООО «Отель Старый город»

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021
Численность работающих, чел.	30	35	46	40	20
в т ч рабочих	25	28	30	32	15
Доля рабочих в общей численности, %	83,33	80,00	65,22	80,00	75,00

Представим данные таблицы 6 графически.

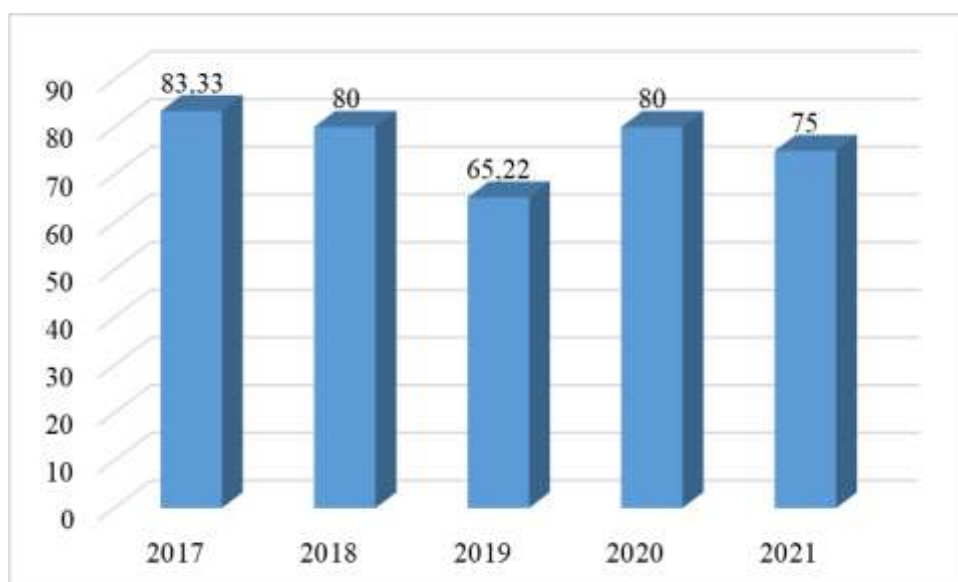


Рисунок 4 – Доля рабочих в общей численности, %

Из таблицы 6 видно, что динамика численности работников снижается за последнее 2 года, что является отрицательным моментом в работе предприятия. Доля рабочих в общей численности работающих составляет более 70%.

Далее рассмотрим разделение работников предприятия по уровню образования.

Таблица 7 – Разделение персонала по образованию, чел.

Показатели	2017		2018		2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Численность	30	100	35	100	46	100	40	100	20	100
Высшее профессиональное	5	16,67	5	14,29	7	15,22	5	12,50	8	40,00
Среднее профессиональное	10	33,33	15	42,86	10	21,74	20	50,00	10	50,00
Начальное профессиональное	4	13,33	6	17,14	3	6,52	5	12,50	0	0,00
Среднее (полное)	11	36,67	11	31,43	26	56,52	10	25,00	2	10,00

Представим данные таблицы 7 графически.

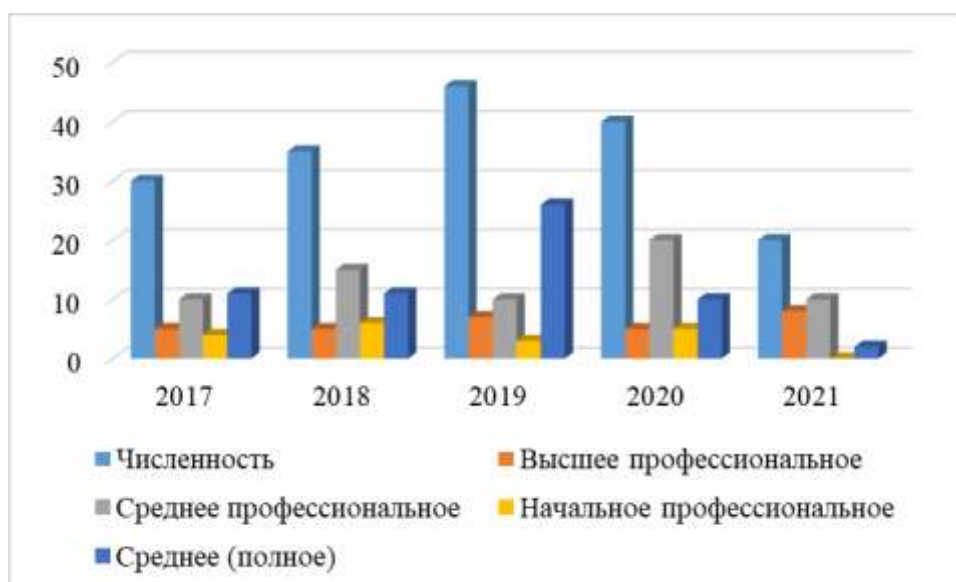


Рисунок 5 – Разделение персонала по образованию, чел.

Таким образом, наблюдается отрицательная динамика, к 2021 году по сравнению с 2020 годом в ООО «Отель Старый город» стало меньше работать людей с высшим образованием.

Необходимо сказать, что разделение персонала по образованию является существенным показателем работы предприятия, но также важна специфика данного образования.

В период пандемии, вызванной короновирусной инфекцией, в частности в начале 2020 года и по сегодняшний день, в ООО «Отель Старый город» значительно изменилась численность работников, а именно снизилась по сравнению с 2019 годом с 46 человек до 20 (-56,53%).

Необходимо отметить то, что численность изменилась в связи с увольнением работников. Ограничения, введенные государством в области туристического и гостиничного бизнеса, обязанности перевода сотрудников на удаленную работу, привело к необходимости сокращения штата.

В связи с этим возникла и экономическая проблема в ООО «Отель Старый город» – значительное снижение выручки от реализации гостиничных услуг. Так, выручка от реализации предоставленных услуг в ООО «Отель Старый город» за анализируемый период снижается. Так в 2020 году по сравнению с 2019 годом выручка от реализации услуг снизилась на

1280,00 тыс. руб., а в 2021 году в сравнении с 2020 годом на 630,00 тыс. руб. Прибыль от продаж по сравнению с 2018 годом в 2021 году снижается на 95 тысяч рублей.

Таким образом, по итогам проведенного анализа были выявлены следующие проблемы:

- экономическая проблема: значительное снижение выручки от реализации гостиничных услуг на 50,78 %;

- снижение численности персонала – увольнение, в связи с введенными ограничениями государством.

Для устранения выявленных проблем, на наш взгляд необходимо разработать рекомендации по внедрению дистанционной работы, что позволит улучшить условия труда в ООО «Отель Старый город», повысить численность персонала, а также увеличить доходность ООО «Отель Старый город».

2.2 Комплекс мероприятий по совершенствованию процесса организации дистанционной работы персонала, как фактора совершенствования условий труда ООО «Отель Старый город»

В настоящее время все больше организаций задумываются о переходе на дистанционный, или как еще говорят, удаленный режим работы. Это возможность сохранить текущие процессы, в условиях, когда многие сотрудники вынуждены оставаться дома, а также снижение рисков заражения остальных сотрудников в транспорте и офисе. У ООО «Отель Старый город» до сегодняшнего дня такого опыта не было.

Ключевым подразделением в ООО «Отель Старый город» является служба управления номерным фондом, которая занимается бронированием номеров, иными словами продажей номеров и услуг гостиницы.

Нами предлагается внедрить дистанционную работу именно данной службы, то есть перевести имеющихся в штате работников и принять

работников в службу управления номерным фондом, поскольку на сегодняшний день в ООО «Отель Старый город» на должности менеджера по продаже номеров и услуг только один человек.

Необходимо отметить, что работа по управлению номерным фондом документально не закреплена, то есть в организации отсутствует регламент по документообороту в отделе номерного фонда.

Рассмотрим, как оперативно перевести данных сотрудников на работу в дистанционном режиме.

Постановка задачи.

Принять в службу управления номерного фонда 3 человека. Следовательно, служба управления номерным фондом будет состоять из 4 человек, включая руководителя. Целевые задачи отдела – обеспечение планового объема продаж гостиничных услуг и его рост.

Работа службы организована в тесном взаимодействии с другими отделами: службой уборки номеров, службой общественного питания, бухгалтерией, службой безопасности.

Основные службы управления номерным фондом, направленные на достижение текущих показателей, можно разделить на две группы:

- продажи постоянным посетителям по согласованным условиям;
- согласование условий, договорная работа и продажи новым посетителям гостиницы.

Процессы, направленные на достижение перспективных показателей:

- стимулирование продаж посетителям ООО «Отель Старый город»;
- поиск новых клиентов – посетителей гостиницы.

После решения о переводе компании на дистанционный режим работы был проведен экспресс-анализ процессов службы, выявлены ключевые взаимодействия и порядок их реализации.

Текущие процессы службы управления номерным фондом представлены в таблице 8.

Обычно основная доля времени уходит именно на текущие процессы. Стимулирование продаж – «горячие звонки» выполняются ситуативно каждым менеджером по закрепленным за ним клиентам при низкой загрузке по текущим процессам. Стимулом для менеджера является риск провала в своих личных планах продаж. Крайне редко стимулирование продаж выполняется по прямому распоряжению руководителя отдела. Поиск новых клиентов как таковой не ведется, работа по расширению клиентской базы ограничивается размещением рекламных материалов по давно отработанной схеме. Клиенты до последнего времени сами находили компанию, и объемы продаж росли «сами по себе».

Для контроля деятельности по итогам месяца составляется отчет по службе управления номерным фондом с детализацией по каждому менеджеру. Объем продаж за месяц сопоставляется с планом на месяц. План, в свою очередь составляется «от достигнутых показателей» с учетом сезонности и других прогнозируемых факторов. Ежедневный объективный контроль текущей деятельности в настоящее время не осуществляется. Руководитель ориентируется на субъективные ощущения интенсивности процесса: телефонные разговоры сотрудников и их походы с бумагами в другие отделы.

Таблица 8 – Описание текущих процессов отдела продаж

Процесс	Участники процесса	Текущая реализация
Продажи постоянным клиентам		
Регистрация заказа (брони) клиента	Менеджер, Клиент	Менеджер принимает заказ (бронь) по одному из каналов: – на корпоративную электронную почту менеджера – на офисный телефон – на мобильный телефон менеджера
Проверка наличия и бронирование номеров / услуг	Менеджер	Выполняется в программе 1С: Предприятие 8. Отель

Продолжение таблицы 8

Заказ услуг / товаров под заказ (например бронирование столика в кафе с меню)	Менеджер, Служба общественного питания	Менеджер службы управления номерным фондом печатает бумажную заявку, идет в службу общественного питания, и совместно с менеджером службы общественного питания уточняет срок предоставления услуги. Менеджер службы общественного питания проставляет на заявке срок оказания услуг и подпись
Согласование предоставления услуги	Менеджер, Начальник службы управления номерным фондом	Менеджер службы управления номерным фондом печатает бумажную заявку, идет к своему начальнику и утверждает принятую заявку подписью руководителя
Подготовка документов	Менеджер, Руководитель службы управления номерным фондом	Менеджер печатает договор на предоставление услуг: Документы подписывает руководитель службы управления номерным фондом Менеджер лично относит договор Администратору гостиницы
Контроль предоставления услуг	Менеджер	Менеджер лично приходит к Администратору в конце рабочего дня и забирает подписанный договор клиентами
Передача документов в бухгалтерию	Менеджер, Бухгалтерия	Менеджер собирает пакет договоров и относит лично в бухгалтерию
Согласование условий, договорная работа и продажи новым клиентам		
Регистрация первичного интереса клиента	Менеджер, Клиент	Менеджер фиксирует интерес клиента в сотрудничестве, который поступает: – на корпоративную электронную почту отдела – на офисный телефон
Закрепление потенциального клиента за конкретным менеджером	Руководитель службы управления номерным фондом, коллеги по службе управления номерным фондом	Устно проводится совещание. Определяется потенциальный оборот с клиентом (от него зависят бонусы менеджера) и потенциальные проблемы в работе с ним. Исходя из этого и текущей нагрузки потенциальный клиент закрепляется за одним из менеджеров (например, организация банкета)
Подтверждение условий поставщиков для позиций,купаемых «под заказ» (продукты на банкет)	Менеджер, Служба общественного питания	Менеджер службы управления номерным фондом печатает бумажную заявку, лично передает в Службу общественного питания Затем, лично получает отработанную заявку с ценовыми условиями и сроками ее реализации и подписью руководителя Службы общественного питания Подписывает ее у директора гостиницы

Классифицируем все существующие подходы к организации процессов и операций в зависимости от необходимости личного физического присутствия исполнителей и возможностей от него отказаться. Отдельно выделим процессы развития и контроля, которые сейчас не формализованы. Однако текущие условия (переход на дистанционную работу и тенденция к снижению деловой активности) качественно повышает значимость этих процессов. Эти процессы должны быть выстроены заново. На основе этой классификации определим задачи, которые нужно решить для перехода на дистанционную работу и сведем их в таблицу 9.

Таблица 9 – Задачи, которые нужно решить для перехода на дистанционную работу

Группа процессов	Примеры процессов и операций	Что нужно решить
1. Существующие процессы, которые относительно легко могут быть переведены в дистанционный режим работы	Прием звонков на офисный телефон и корпоративную почту Проверка наличия и резервирование товаров Подготовка коммерческого предложения (счета)	Организовать дистанционную работу: Обеспечить дистанционный доступ сотрудника к корпоративной электронной почте Обеспечить дистанционный доступ к программе Переадресацию звонков с офисного телефона
2. Существующие процессы, которые нужно кардинально изменить для перевода в дистанционный режим работы	Внутренний бумажный документооборот (заявки) Проведение совещаний и переговоров Подписание и передача посетителю гостиницы бумажных документов	Изменить процессы: Отказаться от внутреннего бумажного документооборота, перевести его в электронную форму Заменить устные обсуждения на письменные Перевести совещания в режим видеоконференций Обеспечить учет устных взаимодействий Внедрить ЭДО
3. Существующие процессы, которые нельзя перевести в дистанционный режим работы	Подписание договора Бумажный документооборот до внедрения ЭДО клиентами	Изменить процессы: Организовать подписание, и оборот бумажных документов дежурными сотрудниками

4. Процессы, которые нужно выстроить заново	Контроль текущих задач и результатов внутри отдела Расширение клиентской базы	Разработать процессы: Разработать процесс контроля на основании объективных данных Выстроить процессы стимулирования продаж.
---	--	--

Часть этих задач можно и нужно сделать незамедлительно. Это процессы, которые мы отнесли к первой и частично ко второй группе. К третьей группе мы отнесли процессы, которые по своей сути не могут быть переведены в онлайн режим.

Процессы, которые мы отнесли к четвертой группе, фактически предстоит выстроить заново. Это нельзя сделать в один момент. Их можно считать перспективными, тем не менее, чем раньше будут введены хотя бы отдельные элементы контроля, тем успешнее будет построена вся работа в дистанционном режиме.

Далее рассмотрим отдельно эти задачи, разделяя их на первоочередные и перспективные.

Организация дистанционной работы в ООО «Отель Старый город».

Первая группа вопросов – это вопросы, которые должны быть решены в первую очередь. Они наиболее просты с организационной точки зрения, тем не менее, требуют выбора конкретного технического решения на основе анализа плюсов и минусов. Представим возможные варианты.

Переадресация вызовов офисного телефона ООО «Отель Старый город».

В простейшем сценарии нужно назначить сотрудника отдела номерного фонда ООО «Отель Старый город» ответственным за регистрацию всех входящих вызовов. Большинство телефонов и АТС ООО «Отель Старый город» имеет функцию переадресации вызова на любой телефон, в том числе мобильный. Нужно настроить переадресацию на личный, например, мобильный, телефон сотрудника номерного фонда ООО

«Отель Старый город». При входящем звонке сотрудник номерного фонда ООО «Отель Старый город» фиксирует контакты и потребности и, при необходимости, передает коллегам, а они связываются с клиентом (посетителями) со своих мобильных телефонов. Такой сценарий подойдет при небольшом количестве внешних звонков и возможности выделения одного сотрудника на работу с ними.

Некоторые телефоны и офисные АТС ООО «Отель Старый город» позволяют настраивать более сложные сценарии, например, переадресацию вызова второму абоненту, если первый занят или не отвечает.

В более сложных сценариях, при большом количестве внешних звонков, возможен переход на виртуальные или облачные АТС. Это позволит обеспечить каждого сотрудника полноценным внутренним офисным телефоном с возможностью переадресации звонка коллегам. Кроме того, это позволяет в случае необходимости, организовать call-центр на аутсорсинге с минимальными затратами.

Доступ к корпоративной электронной почте ООО «Отель Старый город».

Большинство почтовых серверов работают с любыми почтовыми клиентами. В частности, сотрудник, зная пароль, может настроить доступ к своей корпоративной почте и общей почте отдела с помощью любого почтового клиента. Это может быть:

- стандартный почтовый клиент, поставляемый с операционной системой;

- коммерческий почтовый клиент;

- полнофункциональный почтовый клиент есть в «1С: Документооборот».

Почтовый клиент с минимально необходимой для работы функциональностью есть в программах 1С: Предприятие 8. Отель, «1С: Комплексная автоматизация» или «1С: ERP Управление предприятием». Например для отправки печатных форм, уведомлений клиенту гостиницы

может использоваться клиент, встроенный в 1С: Предприятие 8. Отель, «1С: Комплексная автоматизация» или «1С:ERP Управление предприятием», а для полноценной переписки – клиент, встроенный в «1С: Документооборот».

Организация удаленного доступа к корпоративным информационным сетям ООО «Отель Старый город».

Сотрудникам номерного фонда можно предоставить полный доступ к их рабочим компьютерам или серверу предприятия на основе VPN и RDP (ко всем информационным ресурсам организации и программам, которые он использует в работе, в том числе электронной почте, офисным приложениям). Отпадает необходимость настраивать их отдельно. Однако для организации такого подхода требуется специальное оборудование и сотрудники с квалификацией для решения вопросов информационной безопасности.

Более простой и оптимальный с точки зрения информационной безопасности способ организации доступа – использовать возможности и сервисы, которые предоставляет фирма «1С»:

- технология 1CFresh;
- 1С-Линк;
- 1С: Готовое рабочее место.

Некоторые функции можно реализовать, используя мобильные приложения.

Изменения процессов для организации дистанционной работы ООО «Отель Старый город».

Изменения, отнесенные к этой группе, организационно более сложны. Для них необходимо наличие технической возможности, сотрудников с необходимой квалификацией и заинтересованность участников процесса. Эти условия могут выполняться применительно лишь к части процессов. Для этих процессов целесообразно реализовать изменения оперативно. Изменения остальных процессов имеет смысл включить в перспективный план.

Отказ от внутренних бумажных документов в ООО «Отель Старый город».

Как видно из анализа процессов, в работе используется большое количество внутренних форм документов. Их цель в общем случае – подтвердить факт надлежащего выполнения действий сотрудником отдела номерного фонда и зафиксировать договоренности, достигнутые с другими отделами.

Эти формы не регламентированы законодательно – их применение основано на внутренних регламентах или просто исторически обусловлено. Следовательно, нет препятствий для изменения этих документов с бумажной на электронную форму, при условии понимания руководством необходимости этих перемен, преимуществ электронной формы и отсутствия рисков. В качестве рисков, как правило, называют следующее:

- как реализовать это технически, потребует ли это дополнительных затрат?
- будут ли документы в электронном виде юридически значимыми?

Техническая реализация таких изменений часто проще, чем кажется. Большинство современных информационных систем, например 1С: Предприятие 8. Отель, «1С: Комплексная автоматизация» или «1С:ERP Управление предприятием» уже включают функциональность, которая позволяет реализовать внутрифирменное взаимодействие: бизнес-процессы и задачи.

Внедрение в практику работы организации функциональности Бизнес-процессы и Задачи не требует дополнительных затрат на аппаратное и программное обеспечение. Требуется только внедрение – настройка, изменение внутренних регламентов и небольшое обучение персонала.

При обсуждении юридической значимости электронного взаимодействия ключевым является вопрос подписи. Для всех понятна и привычна собственноручная подпись на бумажных документах. Для многих уже знакома усиленная квалифицированная электронная подпись, которая

используется для сдачи отчетности в ФНС и электронного документооборота с контрагентами, однако она требует сертификата ключа, который получить на всех сотрудников крайне проблематично. Однако Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ «Об электронной подписи» содержит также определение простой электронной подписи. Это: «подпись, которая посредством использования кодов, паролей или иных средств подтверждает факт формирования электронной подписи определенным лицом». В информационных системах ООО «Отель Старый город», «1С:Комплексная автоматизация» или «1С:ERP Управление предприятием» ведется авторизация пользователей по паролю. Документы, заявки, задачи, созданные авторизованным сотрудником, попадают под это определение и могут иметь полную юридическую силу в рамках разработанных внутренних регламентов. С сотрудником будет подписано соглашение об обмене электронными внутренними документами. В системе можно хранить историю изменений, выполненных определенным пользователем для исключения их неправомерного изменения в дальнейшем. Время и результат исполнения задач не редактируется, а значит, не может быть фальсифицирован после отметки выполнения.

Перевод внутренних документов в электронную форму не возможен только в рамках одного подразделения ООО «Отель Старый город» – это должно произойти во всех подразделениях, которые работают с этим документом. Такое решение принимается на уровне руководства, но при заинтересованности других подразделений оно вероятно будет принято. Заинтересованность проявят подразделения, которые уже работают с корпоративной информационной системой, имеют сотрудников с нужной квалификацией и сами рассматривают возможность перехода на дистанционную работу. В нашем предприятии – это отдел номерного фонда, экономический и юридический отделы.

Процессы, для которых хотя бы часть условий не выполняется, включаются в перспективный план изменений.

Пересмотр работы с личными и речевыми взаимодействиями ООО «Отель Старый город».

При традиционной оффлайновой организации работы большое значение имеют устные взаимодействия с личным присутствием.

Переход на режим дистанционной работы требует изменения способа коммуникации:

- использование корпоративной электронной почты ООО «Отель Старый город»;

- совместная работа с файлами в режиме отслеживания изменений и с использованием примечаний. Файлы можно хранить непосредственно в корпоративной информационной системе ООО «Отель Старый город», причем в привязке к конкретному объекту информационной базы (например, файл с текстом договора в привязке к договору в информационной базе);

- для коротких коммуникаций можно использовать мессенджеры, в том числе сделать в них чаты по отделам или группам.

Теоретически подойдет любой мессенджер, однако при использовании публичных мессенджеров возникают вопросы с конфиденциальностью сообщений. Кроме того, сотрудник, использующий в работе публичный мессенджер, будет отвлекаться на личные сообщения, которые так же будут приходить в этот мессенджер. Для решения проблемы можно использовать Систему взаимодействия платформы 1С:Предприятие.

Дополнительным преимуществом перевода устных коммуникаций в письменную форму будет то, что результат таких коммуникаций будет обязательно зафиксирован с учетом всех деталей. К нему можно вернуться в дальнейшем и использовать повторно. Снижаются риски неверных интерпретаций и искажения достигнутых договоренностей. Это повысит, в том числе, управляемость процессов, что крайне важно в режиме дистанционной работы.

Однако полный отказ от устных совещаний на фоне других организационных изменений, как правило, невозможен. Более того,

считается, что проведение совещаний в режиме видеоконференций позволяет сотрудникам на удаленной работе лучше чувствовать вовлеченность в общий процесс. Для проведения таких совещаний подойдет любой сервис видеозвонков, однако при использовании публичных сервисов возникают вопросы с конфиденциальностью сообщений. Кроме того, сотрудник, использующий в работе публичный сервис видеозвонков, может отвлекаться на личные сообщения и звонки, которые так же будут приходить в этот сервис. Для решения проблемы можно использовать Систему взаимодействия платформы 1С:Предприятие.

По результатам видеоконференции желательно составить протокол с отражением принятых решений. Протокол можно разместить непосредственно в корпоративной информационной базе ООО «Отель Старый город». В частности возможность работы с файлами есть в 1С:Предприятие 8. Отель, «1С:Комплексная автоматизация 2» или «1С:ERP Управление предприятием».

Управление взаимодействиями с клиентами ООО «Отель Старый город».

Взаимодействия с клиентами являются основой деятельности отдела номерного фонда. Однако при оффлайновой организации работы в гостиничном бизнесе не всегда внедрена полноценная система управления взаимодействием с клиентами. Часто результаты телефонных разговоров, особенно если они не привели к выставлению счета, не фиксируются. По результатам переговоров протокол распространяется исключительно между участниками.

Это работает для текущих процессов при закреплении клиентов за конкретным менеджером, но перестает работать в условиях взаимозаменяемости. Кроме того, для выстраивания процессов развития и расширения клиентской базы, нужен анализ информации о взаимодействиях с клиентом, в том числе с отрицательными результатами. Отсутствие объективной информации о взаимодействиях менеджеров с клиентами

осложняет оценку объема их текущей работы, делает возможной лишь исключительно субъективную оценку.

Конечно, период оперативного перевода на дистанционную работу отдела номерного фонда – не самый удачный момент для полноценного внедрения CRM. Поэтому данное изменение необходимо разделить на первоочередной и перспективный этапы.

В первую очередь нужно начать фиксировать взаимодействия. Это поможет в контроле и оценке нагрузки на менеджеров.

Для решения этих задач необходимо учитывать взаимодействия с клиентами. Для этого в информационных системах, например ООО «Отель Старый город», «1С:Комплексная автоматизация» или «1С:ERP Управление предприятием» есть функциональность Взаимодействия. Она позволяет учитывать состоявшиеся встречи, поступившие телефонные звонки, сообщения, электронные письма, а также учитывать запланированные взаимодействия по предметам. Это может быть претензия клиента, сделка или маркетинговое мероприятие.

На перспективу, учитывая спад деловой активности, необходимо выстраивать процессы анализа этих взаимодействий и внедрения методов стимулирования продаж и расширения клиентской базы с использованием результатов этого анализа. Также в перспективе сами взаимодействия можно частично автоматизировать – использовать Оповещения при изменении состояния заказа, образовании просроченной задолженности и т. д. Это позволит оперативно информировать клиентов о таких событиях и снизить нагрузку на менеджеров.

Переход на юридически-значимый ЭДО ООО «Отель Старый город».

Юридически значимый электронный документооборот развивается достаточно давно и, несмотря на некоторый консерватизм, стал привычным для многих организаций. Он обязателен при торговле маркируемой продукцией, перечень категорий которой пополняется. В дополнение ко всем преимуществам ЭДО отметим легкость перевода процесса подготовки и

подписания электронных документов в дистанционный режим работы, а также исключение необходимости личных контактов для всех сотрудников организации, курьеров и сотрудников контрагента. Предложение контрагенту перейти на электронный документооборот в таких условиях выглядит как социальная ответственность и забота о контрагенте. Учитывая, что контрагенты сталкиваются с аналогичными задачами, с некоторыми из них данный вопрос можно решить оперативно. Упростить процесс приглашения и подключения контрагентов можно с помощью сервиса 1С-ЭДО.

Сервис доступен всем пользователям программ Фирмы «1С» в объеме отправки до 5 комплектов документов и приему неограниченного числа входящих документов от контрагентов. Достаточно выполнить простую настройку сервиса в своей программе.

Если у Вас есть договор сопровождения, то Вам доступно большее число комплектов исходящих документов без оплаты:

- при договоре ИТС ТЕХНО (ИТС Ритейл) – 50 комплектов;
- при договоре ИТС ПРОФ (ИТС Ритейл ПРОФ) – 100 комплектов.

Организация процессов, которые нельзя перевести в дистанционный режим работы в ООО «Отель Старый город».

Не все процессы организации можно перевести в дистанционный режим. Например, в дистанционном режиме физически не смогут работать склад и доставка. В рассматриваемой нами схеме процессов менеджеры отдела номерного фонда не участвуют лично в складских процессах и процессах доставки, но лично взаимодействуют с этими подразделениями – готовят и передают им бумажные документы, в том числе внутренние и регламентированные.

Необходимым условием для перевода внутренних документов в электронный вид является подключение корпоративной информационной системы. Кроме того, необходимо наличие в этих подразделениях сотрудников нужной квалификации и их готовность к работе в новых условиях.

В нашем случае подключение к корпоративной информационной системе есть на складе, но для перехода на новую схему работы склада нужно время. В отделе доставки подключения нет, и соответственно даже в перспективе на новую схему работы он переходить не готов.

Оперативно перевести на удаленную работу отдела продаж с сохранением старой схемы взаимодействия с Администратором ООО «Отель Старый город» и со службой общественного питания можно, если организовать дежурство в ООО «Отель Старый город». Дежурный сотрудник распечатывает документы, подписывает их и передает Администратору ООО «Отель Старый город» и в Службу общественного питания. Для подписания регламентированных документов потребуется доверенность.

Выстраивание процессов контроля и развития ООО «Отель Старый город».

Организация контроля в ООО «Отель Старый город».

Ключевым условием успеха при организации удаленной работы является разработка объективной системы контроля, охватывающей, как текущую деятельность отдела, так и достижение целевых показателей.

Для контроля текущей деятельности необходимо вести список всех текущих задач и результатов их исполнения. В качестве инструмента такого контроля можно использовать функциональность Бизнес-процессы и Задачи в корпоративных информационных системах ООО «Отель Старый город», «1С:Комплексная автоматизация» или «1С:ERP Управление предприятием».

Каждый сотрудник регулярно в течение дня проверяет направленные ему задачи и принимает их к исполнению. Также в течение дня сотрудник должен контролировать состояние задач, которые он направил коллегам. В конце дня состояние задач по сотрудникам отдела номерного фонда проверяет начальник отдела. В случае необходимости периодичность можно увеличить.

Основной инструмент контроля достижения целевых показателей – отчеты, например «Сравнение посетителей отеля аналогичных периодов»,

«Сравнительный анализ показателей работы менеджеров номерного фонда». Руководитель должен выбрать периодичностью контроля этих отчетов, например, раз в неделю или чаще.

Процессы развития ООО «Отель Старый город».

В первую очередь – это стимулирование продаж клиентам и поиск новых клиентов.

Основной инструмент стимулирования продаж – это, так называемые, горячие звонки, они должны производиться по разработанному плану.

Альтернативой горячим звонкам может быть Рассылка предварительно подготовленных сообщений (e-mail или SMS) для индивидуальной отправки широкой группе адресатов. Оно может содержать, например, информацию о проводимых маркетинговых мероприятиях, например, специальных условиях для посетителей. В сравнении с горячими звонками подготовка рассылки значительно менее трудоемка, но может оказаться не менее эффективной.

В качестве механизма поиска новых клиентов можно использовать сервис 1С: Бизнес-сеть. Это торговая площадка, на которой можно разместить предложения услуг и получить новых клиентов.

Рассмотрим реализацию процессов после перехода на дистанционный режим работы в ООО «Отель Старый город».

После реализации первоочередных мер можно переходить на дистанционный режим работы, как показано в таблице 10.

Таблица 10 – Описание процессов ООО «Отель Старый город» при работе в дистанционном режиме

Процесс	Участники процесса	Текущая реализация
Продажи постоянным клиентам (посетителям отеля)		
Регистрация номера от клиента	Менеджер номерного фонда, Клиент (посетитель отеля)	Менеджер принимает заказ по одному из каналов: – на корпоративную электронную почту менеджера – на офисный телефон – на мобильный телефон менеджера
Проверка наличия и резервирование номеров	Менеджер номерного фонда	Выполняется в программе

Продолжение таблицы 10

Заказ брони	Менеджер номерного фонда, Администратор	Менеджер отеля номерного фонда формирует задание в программе Администратору. Контролирует исполнение.
Согласование брони	Менеджер номерного фонда, Администратор,	Менеджер отеля номерного фонда формирует задание в программе Администратору. Администратор отеля распечатывает задание, согласует задание с начальником отдела номерного фонда, вносит результат исполнения.
Подготовка документов на бронь для клиентов, перешедших на ЭДО (например, для организаций, для проведения конференции в отеле)	Менеджер номерного фонда, Ответственный с правом подписи электронных документов	В этом случае менеджер формирует документы. Ответственный, имеющий право подписи, формирует пакет исходящих документов (накладные или УПД) на основании заказа посетителя, подписывает их электронной подписью и отправляет клиенту.
Подготовка документов на бронь для клиентов (организаций), не перешедших на ЭДО	Менеджер номерного фонда, Администратор отеля	Менеджер формирует пакет документов на бронь и направляет Администратору в офисе. Документы печатает и подписывает Администратор по доверенности и передает начальнику номерного фонда.
Контроль брони	Менеджер номерного фонда, Администратор	Администратор оперативно отражает бронь в программе. Менеджер проверяет факт брони.
Сбор бумажных документов и передача в бухгалтерию	Администратор, Менеджер номерного фонда Бухгалтерия	Администратор собирает бумажные документы и передает в бухгалтерию
Согласование условий, договорная работа и продажа новым клиентам		
Регистрация первичного интереса клиента (посетителя отеля)	Менеджер, Клиент	Менеджер, ответственный за прием новых звонков, фиксирует интерес клиента в программе и запускает бизнес-процесс
Закрепление потенциального клиента за конкретным менеджером номерного фонда	Руководитель отдела номерного фонда, коллеги по отделу номерного фонда	Проводится совещание по видеосвязи по закреплению клиента за определенным менеджером. По результатам совещания руководитель отдела направляет задачу ответственному менеджеру
Подтверждение условий для брони	Менеджер, Администратор	Автоматически по задачам в рамках бизнес-процесса
Формирование цен на услуги отеля, отсутствующие в прайсе	Менеджер, Экономический отдел	Автоматически по задачам в рамках бизнес-процесса

Продолжение таблицы 10

Подготовка коммерческого предложения	Менеджер, Руководитель отдела номерного фонда Клиент	Автоматически по задачам в рамках бизнес-процесса
Обсуждение условий с клиентом (посетителем отеля)	Менеджер, руководитель, представители клиента	Решается индивидуально
Согласование условий	Менеджер номерного фонда Представители клиента, Юридический отдел, Экономический отдел. Администратор, Отдел безопасности	Автоматически по задачам в рамках бизнес-процесса
Подписание договора	Секретариат, Директор	Согласование договора отражено в программе. Секретарь распечатывает договор и прикладывает лист согласования, передает на подпись директору После подписания секретарь заказывает курьера и направляет контрагенту
Контроль текущей деятельности		
Контроль текущей деятельности менеджеров руководителем отдела номерного фонда	Руководитель отдела номерного фонда	Один раз в день, за 2 часа до конца рабочего дня руководитель контролирует исполнение задач по каждому менеджеру отдела номерного фонда
Контроль достижения целевых показателей	Руководитель отдела продаж	Один раз в неделю руководитель формирует отчеты по целевым показателям. По результатам анализа принимает решение по проведению акций и корректирует план по стимулированию продаж

В перспективе организация передачи подписанных документов от отдела номерного фонда напрямую сотруднику бухгалтерии, который выполняет централизованное сканирование документов. Также в перспективном плане необходимо выстроить процессы развития. Разработка и реализация этих изменений – отдельный сложный процесс, но учитывая

риски экономического спада, новую реальность, которая уже наступила – это задача ближайшего времени и отдельные элементы этого плана, приведенные в таблице 11, понятны уже сейчас.

Таблица 11 – Перспективные процессы ООО «Отель Старый город»

Процессы развития		
Стимулирование продаж текущим клиентам	Менеджер номерного фонда	Один раз в месяц сотрудник отдела номерного фонда связывается с клиентами. Выясняет текущие планы по объемам, записывает пожелания (скидка, бронь). Результат взаимодействия отражается в программе.
Проведение акций	Руководитель отдела номерного фонда, Менеджеры отдела номерного фонда	По результату собранных пожеланий и предложений разрабатывается маркетинговая акция. По акции делается персонализированная рассылка из программы.

Таким образом, в сложившихся условиях переход на удаленную работу является фактически вынужденной мерой. Этот переход, тем более проводимый в сжатые сроки, является серьезным организационным изменением, которое неизбежно влечет за собой определенные риски. Однако при правильной организации этого перехода, разделении задач на первоочередные и перспективные, возможно не только не потерять управляемость, но оптимизировать процессы, снизить затраты и трудоемкость текущих процессов и высвободить сотрудников для перспективных задач, решение которых необходимо в кризисных условиях. Это позволит ООО «Отель Старый город» выжить и сохранить свой бизнес в непростых условиях.

Далее рассмотрим эффективность предложенных рекомендации по переходу части персонала на удаленную работу.

В таблице 12 представим затраты, которые необходимы для внедрения проекта.

Таблица 12 – Затраты на проект

Затраты	Сумма, руб.
Заработная плата менеджеров номерного фонда с отчислениями с ФОТ 3 чел*20000 = 60000 руб. в месяц 60000*12 = 720000 руб. в год 720000+30% = 936000 руб. в год с учетом отчислений с ФОТ	936000
Программное обеспечение «1С:Комплексная автоматизация»	40000
Обучение менеджеров	20000
Обеспечение менеджеров мобильными средствами, гарнитурой для связи	60000
Итого затраты	1056000

Таким образом, на реализацию проекта потребуется 1056000 руб. (в расчете за год).

Внедрение удаленной работы позволит повысить продажи отеля, то есть привлечь новых клиентов (посетителей) отеля, поскольку менеджеры номерного фонда будут находиться на связи 24 часа в сутки, следовательно, доступность для клиентов забронировать номер в любое время повысится.

Практика предприятий показывает, что при внедрении дистанционной работы, продажи компаний увеличиваются от 20 до 40%. Предположим, что продажи отеля увеличатся на 30%. В таблице 6 представим изменения показателей финансового состояния отеля с учетом предложенного проекта.

Таблица 13 – Изменения технико-экономических показателей ООО «Отель Старый город» до и после внедрения проекта

Показатели	2021	2022	Отклонения
Объем предоставленных услуг, тыс. руб.	5890	7657	1767
Управленческие расходы, тыс. руб.	520	1456	936
Себестоимость услуг	4827	4947	120
Прибыль от продаж, тыс. руб.	543	1254	711
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	412	1123	711
Чистая прибыль, тыс. руб.	140	1066	925,9
Рентабельность по прибыли до налогообложения	6,99	14,67	7,67
Рентабельность продаж	9,22	16,38	7,16
Численность работающих, чел.	20	23	3
Производительность труда, тыс. руб.	294,5	332,913	38,413
Потери рабочего времени (сократятся на 50%), час	610	302	-308

Данные таблицы 13 показывают, что финансовое состояние ООО «Отель Старый город» с учетом внедрения проекта улучшается.



Рисунок 6 – Динамика показателей финансовых результатов до и после внедрения проекта

Данные рисунка показывают, что после внедрения удаленной работы для отдела номерного фонда в ООО «Отель Старый город» выручка (объем) от реализации повысится на 1767 тыс. руб., при этом также наблюдается рост себестоимости и управленческих затрат, однако это происходит в связи с необходимостью дополнительных затрат при внедрении проекта.

Прибыль до налогообложения увеличивается на 711 тыс. руб. (табл. 13) Чистая прибыль повышается на 926 тыс. руб.

Данный рост обусловлен постоянной связью менеджеров отдела номерного фонда с клиентами ООО «Отель Старый город».

Если до внедрения проекта менеджеры могли принимать заявки от посетителей отеля только с 8:00 до 17:00 часов, то обязательным условием работы менеджеров отеля после внедрения удаленной их работы, стало нахождения их на связи с клиентами в течении 24 часов.

В соответствии с ростом прибыли наблюдается положительная динамика рентабельности деятельности ООО «Отель Старый город».

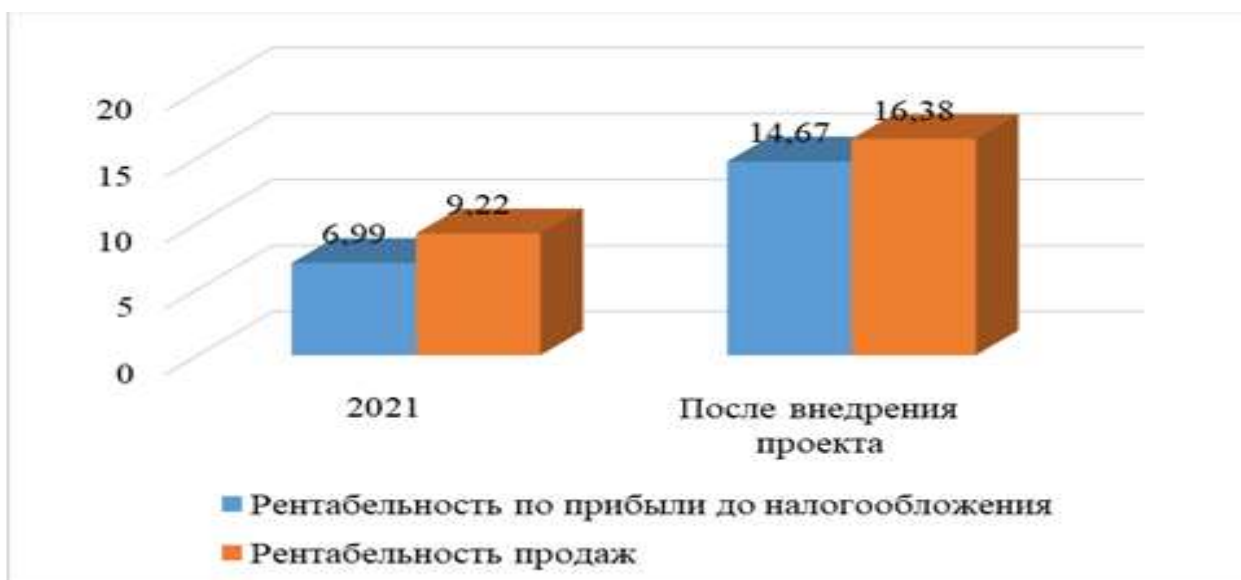


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельности ООО «Отель Старый город» до и после внедрения проекта

Данные рисунка показывают, то показатели рентабельности деятельности ООО «Отель Старый город» увеличиваются в проектный период. Так рентабельно по прибыли до налогообложения повысилась на 7,67%, а рентабельность продаж возросла на 7,16%

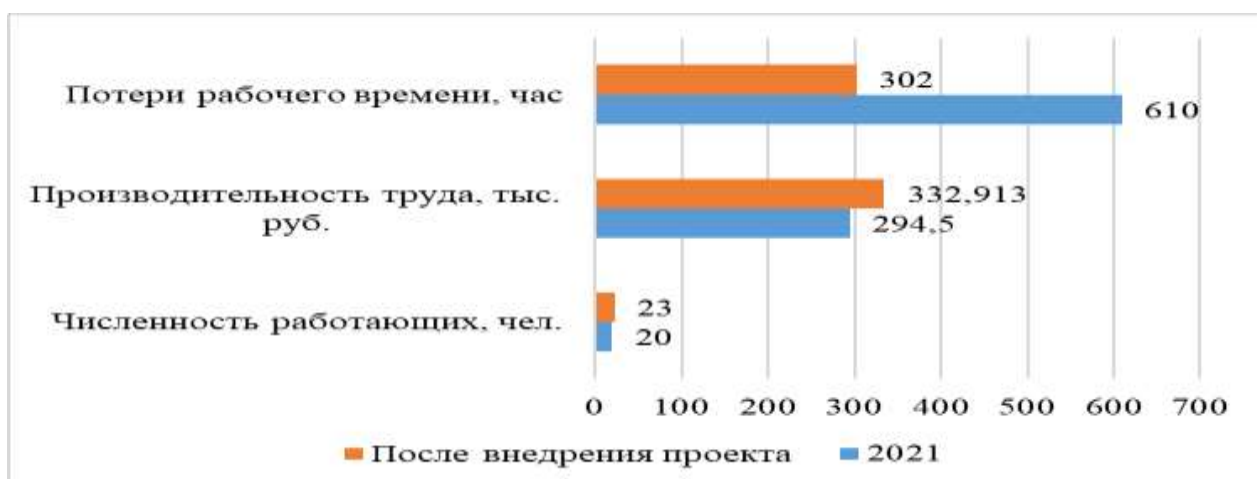


Рисунок 8 – Динамика численности персонала, производительности труда и потерь рабочего времени до и после внедрения проекта

Как видно из рисунка 8, численность персонала увеличивается на 3 человека, в связи с расширением отдела номерного фонда.

Производительность труда увеличивается на 38,4 тыс. руб., а потери рабочего времени за год сокращаются на 308 часов.

Вывод по второй главе

Проведенное исследование во второй главе выпускной квалификационной работе позволяет сделать ряд выводов.

Общество с ограниченной ответственностью «Отель Старый город» – это гостиничный комплекс, расположенный в городе Челябинске по адресу 454008, Челябинская область, г. Челябинск, Свердловский пр-кт, д.51 к.а, офис 428.

Основным видом деятельности ООО «Отель Старый город» являются деятельность в соответствии с ОКВЭД 55.10 - Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Выручка от реализации предоставленных услуг в ООО «Отель Старый город» за анализируемый период снижается. Та в 2020 году по сравнению с 2019 годом выручка от реализации услуг снизилась на 1280,00 тыс. руб., а в 2021 году в сравнении с 2020 годом на 630,00 тыс. руб.

Это обусловлено ситуацией с пандемией COVID 19, вынужденными ограничениями, сокращением штата сотрудников и т.д.

Таким образом, экономической проблемой ООО «Отель Старый город» является значительное снижение выручки от реализации гостиничных услуг.

На сегодняшний день численность предприятия представляет собой 20 человек.

Динамика численности работников снижается за последние 2 года, что является отрицательным моментом в работе предприятия. Доля рабочих в общей численности работающих составляет более 70%.

Для устранения выявленных проблем, на наш взгляд необходимо разработать рекомендации по внедрению дистанционной работы, что позволит улучшить условия труда в ООО «Отель Старый город», повысить численность персонала, а также увеличить доходность ООО «Отель Старый город».

Нами предлагается внедрить дистанционную работу именно данной службы, то есть перевести имеющихся в штате работников и принять работников в службу управления номерным фондом, поскольку на сегодняшний день в ООО «Отель Старый город» на должности менеджера по продаже номеров и услуг только один человек.

На реализацию проекта потребуется 1056000 руб.

Внедрение удаленной работы позволит повысить продажи отеля, то есть привлечь новых клиентов (посетителей) отеля, поскольку менеджеры номерного фонда будут находиться на связи 24 часа в сутки, следовательно, доступность для клиентов забронировать номер в любое время повысится.

Предположим, что продажи отеля увеличатся на 30%. В таблице 6 представим изменения показателей финансового состояния отеля с учетом предложенного проекта.

После внедрения удаленной работы для отдела номерного фонда в ООО «Отель Старый город» выручка от реализации повысится на 1767 тыс. руб., при этом также наблюдается рост себестоимости и управленческих затрат, однако это происходит в связи с необходимостью дополнительных затрат при внедрении проекта.

Прибыль до налогообложения увеличивается на 711 тыс. руб. Чистая прибыль повышается на 926 тыс. руб.

Данный рост обусловлен постоянной связью менеджеров отдела номерного фонда с клиентами ООО «Отель Старый город».

Если до внедрения проекта менеджеры могла принимать заявки от посетителей отеля только с 8:00 до 17:00 часов, то обязательным условием

работы менеджеров отеля после внедрения удаленной их работы, стало нахождения их на связи с клиентами в течении 24 часов.

В соответствии с ростом прибыли наблюдается положительная динамика рентабельности деятельности ООО «Отель Старый город».

Показатели рентабельности деятельности ООО «Отель Старый город» увеличиваются в проектном периоде. Так рентабельно по прибыли до налогообложения повысилась на 7,67%, а рентабельность продаж возросла на 7,16%

Численность персонала увеличивается на 3 человека, в связи с расширением отдела номерного фонда.

Производительность труда увеличивается на 38,4 тыс. руб., а потери рабочего времени за год сокращаются на 308 часов.

Следовательно, проведенная оценка показателей после внедрения проекта говорит о выгодности предложенного проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дистанционная работа, перспективность которой для организации трудовой деятельности в условиях цифровых преобразований экономики обсуждалась уже несколько лет, еще до недавнего времени была сравнительно редким явлением на российском рынке труда. Поэтому ситуация с массовым использованием удаленной практики во время введения жестких ограничительных мер получила достаточно большой резонанс. Открытые результаты опросов апреля-мая текущего года, исследующих отношение россиян (как работодателей, так и сотрудников организаций) к полученному дистанционному опыту, показали не вполне однозначные результаты.

Так, отрицательная реакция персонала в основном обусловлена наличием организационных проблем (зависящих как от работодателей, так и от способности самоорганизации самих сотрудников), а также рядом негативных психологических факторов (большинство которых явились следствием вынужденного режима изоляции). В то же время, с экономической точки зрения работники скорее положительно восприняли опыт удаленной занятости, а также оценили его преимущества в плане высвобождения времени. Экспертные оценки по поводу стрессоустойчивости отечественных трудовых ресурсов подтверждаются характеристиками современных трудоспособных поколений, а их быстрая адаптация в новых условиях труда объясняется достаточно хорошим уровнем цифровой грамотности, не представляющим препятствий для перехода на дистанционный формат. В целом, среди персонала российских организаций отмечено повышение интереса к удаленному труду – что со стороны этой группы респондентов можно считать положительной тенденцией в развитии данной формы трудовых отношений.

Основные проблемы работодателей, связанные с дистанционным участием сотрудников в рабочем процессе во время пандемии, сводятся в

своем большинстве также к организационным факторам (от бизнес-процессов, позволяющих сохранить качество коммуникаций и эффективность труда, до обеспечения информационной безопасности компании и вопросов правового регулирования данного вида занятости). Немаловажным отрицательным аспектом, кроме того, является психологическая неготовность многих российских руководителей к новому формату трудовых отношений. Однако с экономической позиции удаленная работа в сложившейся ситуации оправдала ожидания работодателей – ее внедрение позволило многим компаниям выжить на рынке, как за счет возможности не останавливать полностью свою работу в период карантина, так и путем снижения определенной доли затрат. Тем не менее, по поводу расширения дистанционной практики мнения разделились. В ближайшем будущем руководителям предстоит тщательно оценить все плюсы и минусы удаленного режима работы – в том числе, насколько и в каком виде выгодно будет применять его в различных организациях, даст ли это действительно сокращение расходов (например, за счет возможности найма не менее качественной, но более дешевой рабочей силы из других регионов, сокращения аренды и отсутствия необходимости переоборудования рабочих помещений в связи с ужесточившимися санитарными требованиями или введения иных мер, направленных на безопасность здоровья сотрудников и т.д.), либо развитие данного формата потребует дополнительных вложений, способных перекрыть ожидаемую экономию (к примеру, на разработку и внедрение новых технологий и бизнес-процессов, на оснащение удаленных рабочих мест для сотрудников или компенсации им соответствующих затрат и проч.). И все же уже сейчас становится понятным, что сложившаяся дискуссия о дальнейшем развитии дистанционной занятости в нашей стране имеет вполне выраженный положительный вектор – сегодня активно разрабатывается вопрос внесения очередных изменений в трудовое законодательство России относительно современных нюансов регулирования данной сферы трудовых отношений.

Проведенное исследование во второй главе выпускной квалификационной работе позволяет сделать ряд выводов.

Общество с ограниченной ответственностью «Отель Старый город» – это гостиничный комплекс, расположенный в городе Челябинске по адресу 454008, Челябинская область, г. Челябинск, Свердловский пр-кт, д.51 к.а, офис 428.

Основным видом деятельности ООО «Отель Старый город» являются деятельность в соответствии с ОКВЭД 55.10 - Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Выручка от реализации предоставленных услуг в ООО «Отель Старый город» за анализируемый период снижается. Та в 2020 году по сравнению с 2019 годом выручка от реализации услуг снизилась на 1280,00 тыс. руб., а в 2021 году в сравнении с 2020 годом на 630,00 тыс. руб.

Это обусловлено ситуацией с пандемией COVID 19, вынужденными ограничениями, сокращением штата сотрудников и т.д.

Таким образом, экономической проблемой ООО «Отель Старый город» является значительное снижение выручки от реализации гостиничных услуг.

На сегодняшний день численность предприятия представляет собой 20 человек.

Динамика численности работников снижается за последние 2 года, что является отрицательным моментом в работе предприятия. Доля рабочих в общей численности работающих составляет более 70%.

Для устранения выявленных проблем, на наш взгляд необходимо разработать рекомендации по внедрению дистанционной работы, что позволит улучшить условия труда в ООО «Отель Старый город», повысить численность персонала, а также увеличить доходность ООО «Отель Старый город».

Нами предлагается внедрить дистанционную работу именно данной службы, то есть перевести имеющихся в штате работников и принять работников в службу управления номерным фондом, поскольку на

сегодняшний день в ООО «Отель Старый город» на должности менеджера по продаже номеров и услуг только один человек.

На реализацию проекта потребуется 1056000 руб.

Внедрение удаленной работы позволит повысить продажи отеля, то есть привлечь новых клиентов (посетителей) отеля, поскольку менеджеры номерного фонда будут находиться на связи 24 часа в сутки, следовательно, доступность для клиентов забронировать номер в любое время повысится.

Предположим, что продажи отеля увеличатся на 30%. В таблице 6 представим изменения показателей финансового состояния отеля с учетом предложенного проекта.

После внедрения удаленной работы для отдела номерного фонда в ООО «Отель Старый город» выручка от реализации повысится на 1767 тыс. руб., при этом также наблюдается рост себестоимости и управленческих затрат, однако это происходит в связи с необходимостью дополнительных затрат при внедрении проекта.

Прибыль до налогообложения увеличивается на 711 тыс. руб. Чистая прибыль повышается на 926 тыс. руб.

Данный рост обусловлен постоянной связью менеджеров отдела номерного фонда с клиентами ООО «Отель Старый город».

Если до внедрения проекта менеджеры могли принимать заявки от посетителей отеля только с 8:00 до 17:00 часов, то обязательным условием работы менеджеров отеля после внедрения удаленной их работы, стало нахождения их на связи с клиентами в течении 24 часов.

В соответствии с ростом прибыли наблюдается положительная динамика рентабельности деятельности ООО «Отель Старый город».

Показатели рентабельности деятельности ООО «Отель Старый город» увеличиваются в проектный период. Так рентабельно по прибыли до налогообложения повысилась на 7,67%, а рентабельность продаж возросла на 7,16%

Численность персонала увеличивается на 3 человека, в связи с расширением отдела номерного фонда.

Производительность труда увеличивается на 38,4 тыс. руб., а потери рабочего времени за год сокращаются на 308 часов.

Следовательно, проведенная оценка показателей после внедрения проекта говорит о выгодности предложенного проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный текст Конституции РФ с внесенными поправками от 14.03.2020 опубликован

2. на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 04.07.2020.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 25.02.2022) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 29.11.2021) // Российская газета, № 148-149, 06.08.1998

5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022) // Собрание законодательства РФ, 07.08.2000, № 32, ст. 3340

6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

7. Федеральный закон от 08.12.2020 N 407-ФЗ "О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях" // Российская газета, N 280, 11.12.2020

8. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 19.11.2021) "О занятости населения в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ", N 17, 22.04.1996, ст. 1915

9. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Д. Г. Абуладзе,

И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 370 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14486-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/489736> (дата обращения: 25.04.2022).

10. Алсалама, А. Стратегии управления качеством гостиничных услуг / А. Алсалама // Актуальные проблемы развития сферы туризма и гостеприимства : Сборник статей магистров / Под ред. Е.Ю. Никольской. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2021. – С. 244-248.

11. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 278 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14305-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/496849> (дата обращения: 25.04.2022).

12. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 422 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-5386-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/477870> (дата обращения: 24.01.2022).

13. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебное пособие для среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 381 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-11660-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/495954> (дата обращения: 25.04.2022).

14. Басюк, А. С. Оценка управления качеством и конкурентоспособностью услуг компании / А. С. Басюк, С. А. Ильинова //

Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. – 2021. – № 1(379). – С. 113-116. – DOI 10.26297/0579-3009.2021.1.26.

15. Борисова, Т. А. Системы менеджмента качества : учебное пособие / Т. А. Борисова, В. Я. Дмитриев ; под редакцией Е. В. Ушаковой. – Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2017. – 168 с. – ISBN 978-5-94047-049-6. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/144174> (дата обращения: 24.01.2022).

16. Булатова, Г. А. Управление качеством туристских услуг в регионе / Г. А. Булатова // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. – 2021. – № 13. – С. 30-37.

17. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для среднего профессионального образования / С. Г. Васин. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 404 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-10557-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/497677> (дата обращения: 24.01.2022).

18. Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 170 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15236-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488004> (дата обращения: 25.04.2022).

19. Воробьев, А. Л. Экономика качества, стандартизации и сертификации : учебное пособие / А. Л. Воробьев. – Оренбург : ОГУ, 2019. – 190 с. – ISBN 978-5-7410-2280-1. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/159959> (дата обращения: 24.01.2022).

20. Галушко, М. В. Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению качества продукции и услуг : учебное пособие / М. В. Галушко. – Оренбург : ОГУ, 2019. – 102 с. – ISBN 978-5-7410-2279-5. –

Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/159958> (дата обращения: 24.01.2022)

21. Горбашко, Е. А. Управление качеством : учебник для вузов / Е. А. Горбашко. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 397 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14539-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488696> (дата обращения: 24.01.2022).

22. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 249 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00547-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/491299> (дата обращения: 25.04.2022).

23. Захарова, В. С. Особенности управления качеством услуг на предприятиях гостиничной индустрии Республики Карелия / В. С. Захарова, В. И. Шевченко // Современные проблемы развития индустрии туризма и гостеприимства : Сборник статей II межрегиональной научно-практической конференции-дискуссии, Вологда, 16 октября 2020 года / Ответственный редактор М.И. Иванова. – Вологда: Вологодский государственный университет, 2021. – С. 34-37.

24. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 305 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-7906-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/491094> (дата обращения: 24.01.2022).

25. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 168 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14713-1. – Текст : электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/497151> (дата обращения: 25.04.2022).

26. Курочкина, А. Ю. Управление качеством услуг : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Ю. Курочкина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 172 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-10556-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/495462> (дата обращения: 24.01.2022).

27. Курочкина, А. Ю. Управление качеством услуг : учебник и практикум для вузов / А. Ю. Курочкина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 172 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07316-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/490422> (дата обращения: 24.01.2022).

28. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 414 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06470-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/494058> (дата обращения: 25.04.2022).

29. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 191 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13908-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/496711> (дата обращения: 25.04.2022).

30. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 431 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-10222-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/489859> (дата обращения: 25.04.2022).

31. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 191 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7025-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/490341> (дата обращения: 25.04.2022).

32. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 246 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-02464-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/491093> (дата обращения: 24.01.2022).

33. Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для вузов / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов ; под редакцией М. С. Мотышиной. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 282 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10440-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/498957> (дата обращения: 24.01.2022).

34. Мотышина, М. С. Менеджмент туризма : учебник для среднего профессионального образования / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов ; под редакцией М. С. Мотышиной. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 282 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-10777-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/498961> (дата обращения: 24.01.2022).

35. Никольская, Е. Ю. Управление качеством гостиничных услуг / Е. Ю. Никольская. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2021. – 198 с. – ISBN 978-5-4365-5164-7.

36. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва :

Издательство Юрайт, 2022. – 402 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08905-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/493784> (дата обращения: 25.04.2022).

37. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 280 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08906-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/493785> (дата обращения: 25.04.2022).

38. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 271 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09309-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/489067> (дата обращения: 25.04.2022).

39. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 271 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-07586-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/491412> (дата обращения: 25.04.2022).

40. Семенова, Л. М. Управление персоналом. Имиджбилдинг на рынке труда : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. М. Семенова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 243 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-14393-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/497060> (дата обращения: 25.04.2022).

41. Срибная, Т. А. Анализ современных тенденций мировых гостиничных брендов в оценке качества услуг / Т. А. Срибная, Д. Р. Левченко

// Язык и культура в эпоху интеграции научного знания и профессионализации образования. – 2021. – Т. 2. – № 2-1. – С. 115-122.

42. Тарасевская, А. Т. Стратегии управления качеством гостеприимства / А. Т. Тарасевская, Ю. В. Верпета // Актуальные проблемы развития сферы туризма и гостеприимства : Сборник статей магистров / Под ред. Е.Ю. Никольской. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2021. – С. 93-96.

43. Торхова, А. Н. Управление затратами на обеспечение качества продукции или услуг / А. Н. Торхова // Форум молодых ученых. – 2021. – № 11(63). – С. 402-405.

44. Управление качеством. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. – 2-е изд., испр. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 323 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-11511-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/495476> (дата обращения: 24.01.2022).

45. Управление персоналом в социальной работе : учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 378 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13772-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/496729> (дата обращения: 25.04.2022).

46. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488852> (дата обращения: 25.04.2022).

47. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт,

2022. – 498 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-01594-2.
– Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL:
<https://urait.ru/bcode/489846> (дата обращения: 25.04.2022).

48. Управление персоналом. Рынок труда : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Б. Яковлева [и др.]; под редакцией Е. Б. Яковлевой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 252 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-14401-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/497061> (дата обращения: 25.04.2022).

49. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-99951-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468655> (дата обращения: 25.04.2022).

50. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 406 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8761-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/489420> (дата обращения: 25.04.2022).

51. Хусенов, Ф. Ф. Улучшение качества по управлению услугами в гостиничной индустрии / Ф. Ф. Хусенов // Актуальные исследования. – 2021. – № 16(43). – С. 79-81.

52. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для среднего профессионального образования / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 280 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-13227-4. – Текст : электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/496340> (дата обращения: 25.04.2022).

53. Ярыгина, Е. В. Применение принципов менеджмента качества как инструмент управления качеством услуг гостиниц / Е. В. Ярыгина // Вестник факультета бизнес-коммуникаций и информатики Иркутского государственного университета : Сборник научных трудов. – Иркутск : Общество с ограниченной ответственностью "ЦентрНаучСервис", 2021. – С. 102-108.

54. Ярыгина, Е. В. Управление качеством гостиничных услуг: проблемы и пути решения / Е. В. Ярыгина, Л. И. Татарникова // Молодежный вестник ИрГТУ. – 2021. – Т. 11. – № 3. – С. 171-177.

ПРИЛОЖЕНИЕ

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

