



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и
бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Организация эффективного отбора персонала на предприятии»

Исполнитель Барс Анна Николаевна

Руководитель к.г.н., доцент Аракелов Микаэл Сергеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

« ____ » _____ 2020 г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические и методические основы отбора персонала на предприятии... 7	7
1.1. Сущность и значение эффективного отбора персонала на предприятии.....	7
1.2 Методики организации и проведения отбора персонала.....	10
2. Анализ и оценка системы отбора персонала на предприятии гостиничной индустрии ООО «Лавикон»	21
2.1. Организационно – экономическая характеристика объекта исследования.....	21
2.2. Анализ системы управления и отбора персонала в ООО «Лавикон»	28
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала.....	35
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала ООО «Лавикон»	35
3.2. Оценка социально- экономической эффективности мероприятий по организации эффективного отбора и расстановки персонала в пансионате «Лавикон»	42
Заключение	47
Список используемой литературы	49
Приложение	52

Введение

В настоящее время ученые, занимающиеся проблемами управления, все больше внимания уделяют попыткам увязывания проблем планирования финансов и коммерческой деятельности с проблемами управления персоналом. Последнее включает в себя: подбор работников, их подготовку, переподготовку, отношения между ними и их вознаграждение.

В сфере обслуживания очень важно проводить правильный подбор работников, отвечающих требованиям клиентов. Параллельно этому требуется обеспечить соответствующую компенсацию для высококлассного персонала. Поэтому служба управления человеческими ресурсами должна быть организована, профессионально подготовлена так, чтобы управлять процессами, которые позволили бы предприятиям индустрии гостеприимства найти себя в изменяющейся среде бизнеса.

В условиях рыночной конкуренции актуальность подбора персонала и последующая их адаптация стали одним из главных факторов, которые определяют выживание и экономическое положение малых предприятий.

Предприятия на данный момент предпринимают серьезные меры по повышению квалификации, адаптации, отбору персонала и его подготовке практической к принятию большей ответственности. Тем не менее, на предприятиях не хватает квалифицированных кандидатов. Во всех случаях считается, что необходимо замещать любые должности специалистов и руководителей на конкурсной основе, то есть рассмотрение нескольких кандидатов на место, с участием внутренних и внешних кандидатур.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлено тем, что совершенствование механизма отбора персонала, повысит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество предоставляемых услуг.

В наше время разработано множество надежных и эффективных технологий отбора персонала. Современный уровень развития науки позволяет

использовать самые разные методы поиска нужных специалистов и применять сложные многоступенчатые системы отбора, охватывающие все стороны личности.

Новая система набора и отбора кадров должна идеально соответствовать модели организации, для которой необходимо сформировать адаптированный к ней, эффективно действующий корпус специалистов. Необходима серьезная работа по составлению научно-обоснованных профессионально - квалифицированных требований к должностям.

Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Поиск и отбор персонала традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора требует участия в нем руководителей всех подразделений, для которых набираются сотрудники.

Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются Кибанов А.Я., Дятлов В.А, Магура М.И, Травин В.В. и др., наиболее известные зарубежные исследователи – А.Маслоу, Ф.Герцберг, Оучи У.Г. и др.

Десслер Г., Друкер П., Байлик С.И., Кабушкин Н.И., Ляпина И.Ю. в работах, посвященных теме подбора персонала, рассматривают процесс подбора как основной аспект работы кадровой службы, определяют основные этапы подбора персонала, критерии оценки кандидатов, необходимость в подборе квалифицированных кадров в связи с высокой стоимостью набора персонала, а также с целью достижения высоких показателей в работе отдельных сотрудников и организации в целом. Авторы рассматривают проблему текучести кадров и предлагают ее решение на этапе планирования и подбора персонала, используя новейшие исследования и разработки.

Практическое значение работы определяется возможностью использования ее результатов при организации управления персоналом в

организации ООО «Лавикон», в работе даны рекомендации по совершенствованию эффективного отбора персонала в этой компании.

Объектом исследования является пансионат ООО «Лавикон»

Предметом исследования являются организация эффективного отбора персонала.

Цель ВКР работы: проанализировать систему отбора персонала, выявить проблемы, а также разработать мероприятия по оптимизации системы мотивации. Выделить основные методы процесса подбора персонала, критерии и способы отбора лучших сотрудников.

Исходя из поставленной цели в работе можно сформировать следующие задачи:

- провести анализ литературных источников по теме отбора и определить основные направления, цели, принципы, методы и место в общей системе управления персоналом;
- рассмотреть особенности современного подхода комплексного отбора на предприятиях и дать им оценку;
- проанализировать систему отбора персонала на ООО «Лавикон», определить его методы и этапы, а также выявить существующие недостатки;
- предложить меры по совершенствованию системы комплексного отбора в компании и определить эффективность этих мероприятий.

Теоретической основой при написании дипломной работы составили нормативно-правовые акты, федеральные законы, учебная литература, статьи, материалы научно-практической конференции таких авторов как А.Я. Кибанов, Н.В. Лазарев, Ю.Г. Одегов, Л.Т. Снитко, Е.С. Судакова и др. Практическая значимость выпускной квалификационной работы, предложенные мероприятия помогут повысить производительность труда персонала организации, улучшить качество работы сотрудников пансионата, повысить статус ООО «Лавикон» в сфере гостеприимства Черноморского побережья Туапсинского района.

Информационной базой исследования являются: законодательные акты, нормативные документы, статистические сборники, комплект кадровых документов ООО «Лавикон» и т.д.

Методы исследования: теоретический анализ литературных источников, анализ нормативно-правовых документов по отбору персонала, эмпирические методы (беседа, анкетирования), метод обобщения, метод обратной информации (количественный и качественный анализ).

Структура дипломной работы: Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы и приложений.

Выпускная квалификационная работа выполнена на 52 страницах и содержит 6 рисунков, 7 таблиц и 1 приложения.

1 Теоретические и методические основы отбора персонала на предприятии

1.1 Сущность и значение эффективного отбора персонала на предприятии

Подбор и отбор персонала — это главный элемент системы управления персоналом предприятия, который вызывает существенный интерес, являясь причиной значимости человеческих ресурсов и их интеллектуального капитала для поддержания конкурентоспособности организации. Раньше конкурентное преимущество одного предприятия перед другим рассматривалось с технической точки зрения: обладание новейшими технологиями производства, оборудованием. В настоящее время главным конкурентным преимуществом стал персонал предприятия, который отличается высоким уровнем знаний и профессионализмом. Именно поэтому возросло значение процессов подбора и отбора персонала, так как от них во многом зависит дальнейшая деятельность предприятия. Анализ сущности и содержания процесса отбора персонала предполагает, прежде всего, определение его понятия, поэтому далее рассмотрим определения нескольких авторов, подробно рассматривающих данную тему.

Так, И. Б. Дуракова пишет, что «отбор персонала – это серия мероприятий и действий, которые осуществляются руководством предприятия или организации, совместно с менеджером по кадрам, с целью выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы»[11,с.36-38]

О. Н. Аллин и Н. И. Сальникова считают, что «отбор персонала — это процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности». По версии А. М. Карякина процесс отбора и подбора персонала состоит из 6 этапов, это можно проанализировать, просмотрев рисунок 1.

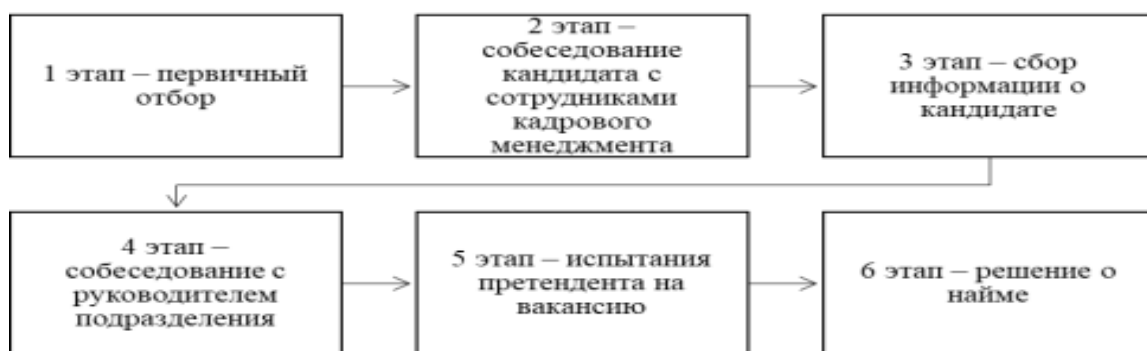


Рисунок 1 - Процесс отбора и подбора персонала [22,с.46]

Изучая литературу по управлению персоналом на предприятии, я выяснила, что прежде чем успешно выбрать будущего кандидата, необходимо сначала определить критерии, на которые можно опираться при принятии решения о найме. Руководство современной организации предъявляет к кандидатам требования со следующими критериями:

- пол и возраст. Чаще всего на определенную должность требуется сотрудник определенного возраста и пола;
- демографические критерии. Порой бывает важно место жительства кандидата, семейное положение и наличие детей;
- образование. При устройстве сотрудника важно, чтобы у него было специальное образование, несмотря на его опыт;
- специальные навыки. Знание сотрудником иностранных языков и компьютерных программ и т. д.;
- опыт и стаж работы в должности, на которую претендует кандидат;
- состояние здоровья, отсутствие у сотрудника психических отклонений;
- психологический критерий. Показывает уровень конфликтности будущего сотрудника, уровень его интеллекта, качества в роли лидера.

Затем нужно определиться с источниками поиска и найма персонала. Выделяются два возможных источника набора персонала — это внутренний и

внешний, подробно они представлены на рисунке 2 .

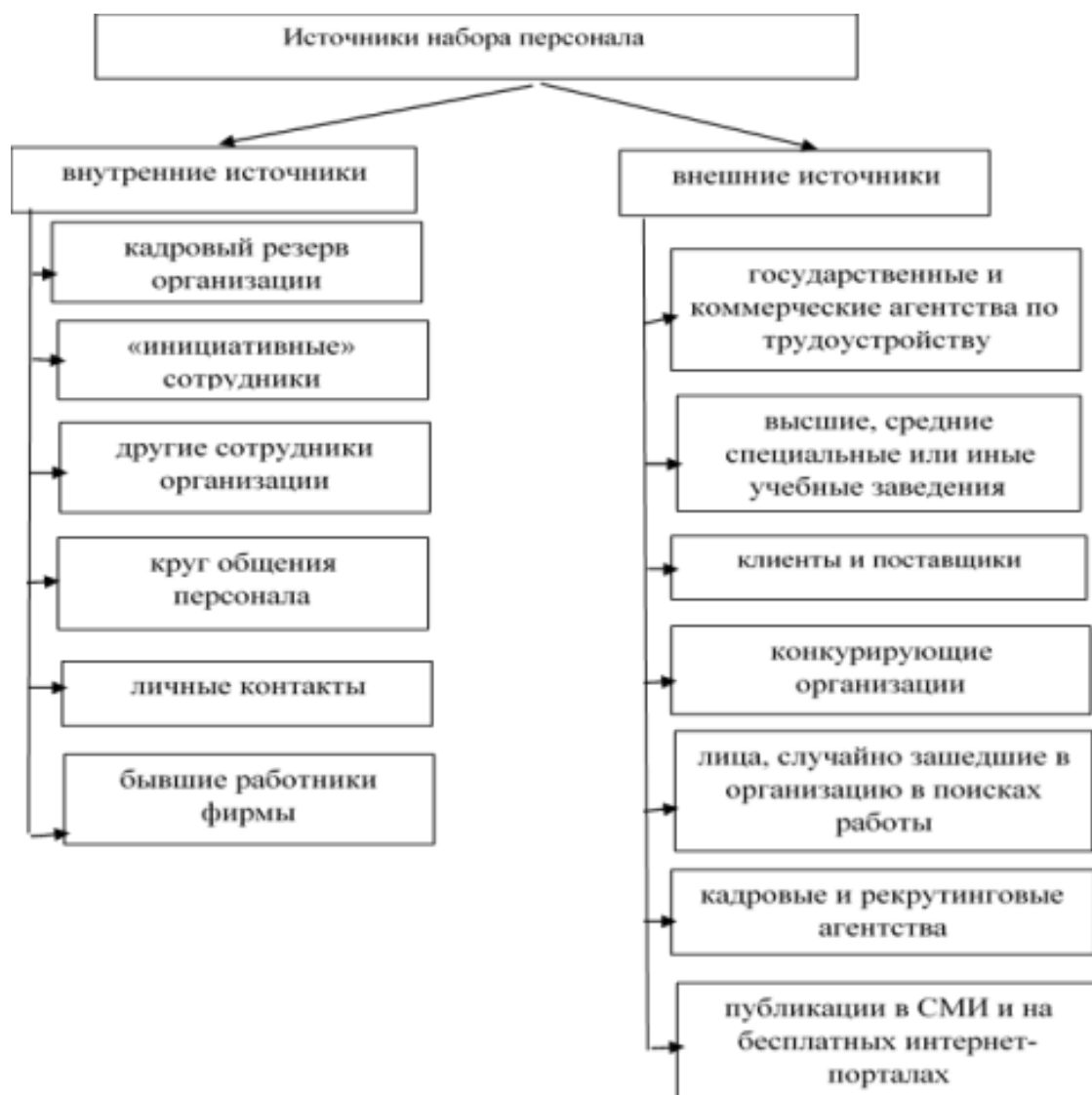


Рисунок 2 - Внутренние и внешние источники поиска персонала

[15,с.148]

После того, как определены источники - определяются методы отбора персонала. Каждая организация определяет для себя, какой из методов наиболее эффективен для достижения наилучшего результата по отбору персонала. Эти методы позволяют сэкономить затраты и время на отбор персонала, однако они не дают 100 %-ной гарантии правильного выбора. Скорее всего самым верным будет то, чтобы использовать несколько методов

— сочетание традиционных и нетрадиционных методик отбора персонала. К традиционным методам отбора персонала относятся: анализ резюме кандидатов, анкетирование, телефонное интервью, психологическое тестирование, профессиональное тестирование, собеседование, групповое собеседование, проверка рекомендаций и послужного списка, аутсорсинг, агрессивный хедхантинг. К нетрадиционным относятся: отбор по компетенциям, стрессовое интервью, brainteaser-интервью (головоломка), бизнес-кейсы, прохождение полиграфа и другие [11,с.36].

Таким образом, отбор персонала — это функция кадрового менеджмента, которая подразумевает выбор лучших кандидатов на вакантные места, она направлена на создание такого состава персонала, который смог бы обеспечить наибольшую конкурентоспособность организации при согласованности интересов организации и персонала. С целью привлечения и отбора высококвалифицированных кадров, которые являются залогом успеха любой организации, на предприятиях применяются разнообразные методы поиска и привлечения персонала, создаются системы оценки потенциальных кандидатов, применяются различные методы отбора для привлечения в штат организации наиболее подходящего по всем требованиям работника[14,с.60].

1.2 Методики организации и проведения отбора персонала

Изучая литературу, где рассматривается определение, сущность и значение отбора персонала, я выяснила, что отбор кадров - в кадровой работе - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на эту должность. Для отбора кадров используются различные методы, например, такие как: отборочное собеседование, тестирование, услуги центров и др.

Отбор персонала предполагает следующее:

- вербовку персонала - распространение во внешней среде (т.е. вне фирмы)

информации о предлагаемых фирмой услугах и о предъявляемых ею требованиях применительно к соответствующему виду деятельности с целью побудить соответствующих запросам фирмы потенциальных наемных работников начать переговоры с фирмой по поводу найма на работу;

- набор персонала - действия организации для привлечения на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям; формирование резерва для отбора;
- оценку кандидатов на вакантные должности - специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы;
- оценку профессиональной компетентности персонала - процедуру оценивания профессиональной компетентности человека. Оценка компетентности может проводиться с целью выработки оптимального образовательного или профессионального проекта как впервые, так и в случае перемены профессиональной деятельности[28,с.134].

В.Р.Веснин приводит в пример следующий процесс отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности:

- 1) первичное знакомство с претендентами;
- 2) сбор и обработку информации о них по определенной системе;
- 3) оценку качеств и составление достоверных «портретов»;
- 4) сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности;
- 5) сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;
- 6) назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора;
- 7) проверку эффективности их адаптации и работы в начальный период.

Егоршин А.П. считает, что профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает в себя следующие этапы:

1. Создание кадровой комиссии;
2. Формирование требований к рабочим местам;
3. Объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
4. Медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
5. Оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
6. Анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
7. Комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
8. Заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
9. Утверждение в должности, заключение контракта;
10. Оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата [15,с.69].

По результатам перечисленных выше этапов линейный руководитель (так бывает в основном в средних и малых организациях) или менеджер по найму персонала (в крупных компаниях) принимает окончательное решение о принятии на работу.

Правила найма и отбора персонала необходимо иметь в письменном виде.

Они должны предусматривать, например, как и когда следует использовать описание требований, предъявляемых к претендентам, сведения о необходимых шагах на каждой стадии отбора, методах получения дополнительной информации, способах контроля, ответственных лицах.

Анализ личных данных, содержащихся в анкетах, автобиографиях и резюме считается достаточно надежным источником информации о кандидате, но, так как он ориентирован преимущественно на прошлое, то этих данных не

всегда достаточно. Поэтому на помощь приходят различные тесты, которые считаются весьма надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

Изучая литературу о таких тестах, я выяснила, что с помощью тестов можно оценить человека полностью: его способности и умения, черты характера, общую профессиональную пригодность и другие человеческие качества, и навыки, необходимые для работы на данном предприятии. Я узнала, что тесты могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий, а также искусственно имитировать обстановку, близкую к реальной, в которой испытуемый должен действовать тем или иным образом. Различают следующие виды тестов.

Тесты на физические способности используются для отбора кандидатов на должности, не требующие квалификации, но предполагающие затраты ручного труда. Они могут быть элементом предварительного испытания на рабочем месте, когда кандидат попадает в реальную обстановку потенциальной работы. Другим вариантом проверки физических возможностей является соответствующим образом составленный вопросник, учитывающий требования рабочего места.

Тесты на умственные способности (общие и специальные) позволяют проверить уровень умственного развития, грамотность, умение оперировать числами, общаться, квалификацию, опыт, ожидания и проч.

Имитационные тесты моделируют реальные условия работы. Но наибольшим доверием пользуются комплексные тесты, в состав которых входят сотни, а порой тысячи вопросов, а также различные специальные виды испытаний [32,с.87].

Все тесты должны быть валидными, т.е. соответствовать своему назначению, и надежными, обеспечивающими сходные результаты при повторном тестировании.

Как уже отмечалось, тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, а затем сравнить полученные результаты, поскольку в

разные дни они могут быть неодинаковыми; при этом тесты неплохо предварительно «испытывать» на уже работающем персонале.

Предполагается, что лицо, успешно прошедшее тестирование, так же хорошо будет действовать в реальных условиях. Как показывает практика, тесты наиболее эффективны для отбора специалистов неуправленческих профессий.

Кроме тестирования в качестве инструмента отбора персонала в западных фирмах популярны графические методы, например, такие как экспертиза почерка, а так же астрологические методы. Они рискованны, ненадежны и поэтому имеют вспомогательный характер и почти никогда не используются на предприятиях России.

Формой проверки поступающих на работу людей может быть письменная характеристика или рекомендательное письмо с последнего места работы.

При необходимости может проводиться медицинский осмотр, заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование (интервью) с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего для работы на данном предприятии. Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2—3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами. Для этой цели линейные руководители должны проходить специальное обучение.

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток
- новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников[30,с.185]

Для проведения собеседования в основном достаточно одного человека (линейного руководителя), но лучше, если собеседование будут присутствовать два человека, например линейный руководитель и его заместитель. Это делается для того, чтобы кандидаты на должность могли быть более расположены к открытой, непринужденной беседе, давать правдивые, подробные ответы на поставленные вопросы, а специалисты их слушающие, имели время еще и на обдумывание следующего вопроса.

Необходима так же правильная подготовка к собеседованию. Она включает в себя следующее:

- оба интервьюера должны выработать схему проведения собеседования – кому из них задавать вопросы, в какой области и как вести записи;
- анкету / резюме следует тщательно изучить, отметив все неясные места, чтобы задать по ним вопросы;
- расписание собеседований должно быть реальным. Почти всякое интервью занимает не менее 30 минут, а когда речь идет о вакансиях торговых агентов, технических специалистов, супервайзеров и менеджеров, беседе надо уделить около 50 минут. Не следует планировать беседу более, чем с пятью кандидатами в день. Это достаточно утомительно, и если соискателей много, даже опытные интервьюеры начинают их путать;
- Для лучшего запоминания кандидатов можно попросить, вместе с анкетой принести фотографию паспортного размера, либо организовать фотографирование соискателей до того, как начнется собеседование;
- Необходимо позаботиться о подходящем помещении, в котором ничего не сможет помешать интервью. Лучше беседовать в неформальной обстановке, нежели обмениваться репликами через офисный стол. Следует организовать место, где кандидаты будут ждать своей очереди;
- Лучше всего, если кандидат с самой лучшей анкетой или резюме пришел первым. Это создает стандарт, бечмарк, с которым можно сверять остальных кандидатов;

- Интервьюеры должны согласовать систему оценки кандидатов, основанную на требованиях, аналогичную той, что использовалась на стадии составления окончательного списка для отбора[27,с.112].

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются недостаток в нем системности, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств; ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умения красиво говорить; ориентация на формальные заслуги; суждение о человеке по одному из качеств; нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех; излишнее доверие к тестам; недостаточный учет отрицательной информации.

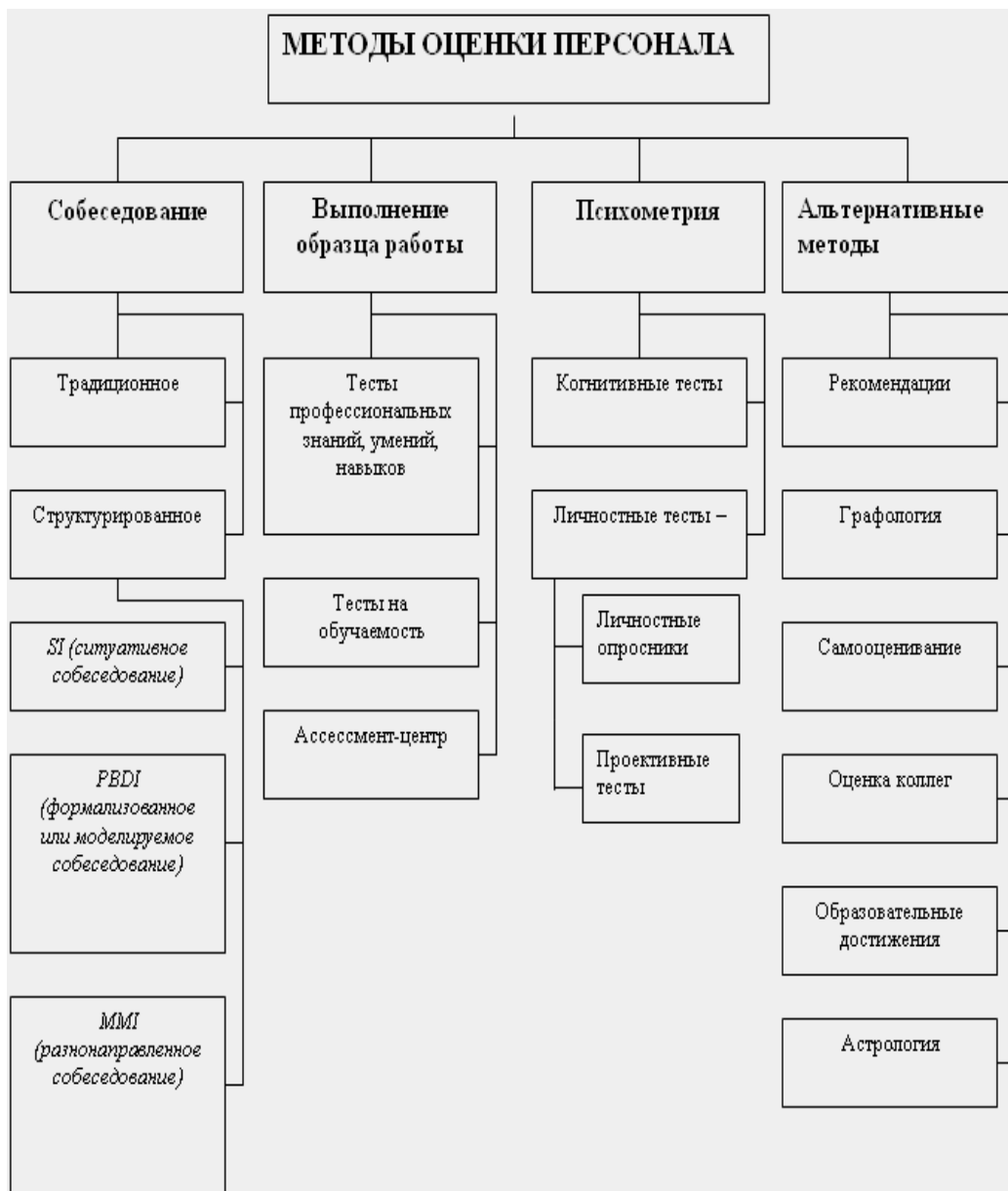


Рисунок 3 – Методы оценки персонала на предприятии [25,с.21]

Изучая литературу по этой теме, я узнала, что существует множество классификаций методов отбора персонала. Прежде всего, на мой взгляд, следует развести методы оценки уже работающего персонала и методы оценки при процедуре отбора. Что касается последних (рисунок 1), остановимся на наиболее оптимальных с точки зрения соотношения высоких надежности и валидности, а также экономических затрат [22,с.48].

Наиболее важной характеристикой собеседования как метода оценки персонала, является то, как оно проводится. В традиционной форме оценивание осуществляется в основном под влиянием неосознанного восприятия того, насколько кандидат подходит на данную должность, при этом задаются закрытые или наводящие вопросы, на которые чаще всего приходится отвечать «да» или «нет». Структурированный формат собеседования предполагает открытые вопросы, на которые претендент дает развернутые ответы, при этом акцент ставится на профессиональные темы и к минимуму сводится возможность сбора посторонней информации. В западной литературе рассматриваются варианты структурированного интервью, такие как метод ситуативного собеседования (Situational Interview), формализованное или моделирующее собеседование (Patterned Behaviour Description Interview), а также метод разнонаправленного собеседования (Multimodal Interview)[7,с.13]. Хотя между этими методами существует определенное сходство, основное внимание при каждом подходе сосредоточено на разных аспектах. Например, ситуативное собеседование сосредоточиваются на способности кандидатов представить, каким будет их поведение в данной ситуации. В основе этого вида собеседования лежит теория целевых установок и убеждение, что намерения и цели человека являются прямым предварительным показателем его поведения. Подход моделирующего собеседования, наоборот, базируется на том, что прошлое поведение может предсказать будущее поведение соискателя. То есть, основное отличие между расстановкой акцентов в ситуативном собеседовании можно сформулировать фразой «Что бы Вы сделали, ЕСЛИ...», а в моделирующем собеседовании – «Что Вы делали, КОГДА...». Про проведении

разнонаправленного собеседования внимание уделяется и прошлому и будущему кандидата, поскольку задаются и ситуативные и биографические вопросы. В отечественной практике скорее используются собственные разработки HR-специалистов, базирующиеся на знаниях психологии личности, психодиагностики, теорий личности, а также собственного опыта в данной сфере. Приблизительная схема структурированного интервью регулярно мелькает в статьях теоретиков и практиков кадрового менеджмента. Тесты профессиональных знаний оценивают объем профессионально важных знаний, имеющихся у кандидата, причем, как технологических, необходимых для выполнения работы, а также знание процессов, обеспечивающих эффективность работы. В строгом смысле слова такие тесты не являются тестами на выполнение образца работы, поскольку, при этом не требуется демонстрировать поведение, связанное с выполнением работы. Важная особенность, и, в связи с этим сложность, использования тестов профессиональных знаний заключается в том, что они должны быть специально предназначены для конкретной должности (и даже ее конкретной разновидности) в конкретной компании. Тесты на обучаемость направлены в первую очередь на выявление того, насколько кандидат, не имеющий опыта, способен научиться. Естественно, что данная методика предполагает оценку начинающих специалистов или выпускников вузов и колледжей. Они также разрабатываются строго индивидуально для каждой специальности, исходя из запроса заказчика, учитывая, чему конкретно кандидат будет обучаться. По данным западных специалистов, о применении метода ассесмент-центра заявили 60% от общего числа компаний, участвовавших в опросе в 1991 году. Это в три раза больше, чем пять лет назад, и даже пару лет назад. О данной методике хорошо известно и российским специалистам в области персонального менеджмента. Рост популярности ассесмент-центров в последнее время можно объяснить тем, что используемые в рамках этой технологии разнообразные методы оценки и участие нескольких экспертов помогают создать достаточно объективное и всестороннее представление о

кандидате, которое в других случаях невозможно получить. Кроме того, ассесмент-центр используется не только для оценки персонала при подборе, но и внутренней аттестации работающего персонала. Оценивание кандидатов обычно проводится в группах 6-10 человек, в нем принимает участие команда наблюдателей и экспертов. Процедура проходит в течение двух-трех дней и в этом случае кандидатам сложно притворяться и говорить неправду. Ассесмент-центры могут эффективно использоваться для должностей среднего звена, но в силу высокой стоимости, как правило, используются для оценки топ-персонала, фактически для выявления управленческого потенциала кандидата. В практике некоторых российских консалтинговых и рекрутинговых компаний (например, HRC) можно наблюдать собственные разработки ассесмент-центров, которые имеют в связи с этими обстоятельствами низкую себестоимость и используются для оценки менеджеров по работе в клиентами и менеджеров по подбору персонала. На практике при отборе персонала применяются два основных типа психологических тестов – тесты когнитивных способностей (тесты на интеллект) и личностные тесты. Причем, первые используются не только для оценки общего интеллекта, но и его различных составляющих, таких как, пространственное мышление, вычислительные и вербальные способности. Личностные тесты в основном предназначены для выявления склонности людей вести себя в определенных ситуациях определенным образом. Популярными в последнее время стали тесты на определение мотивационной сферы человека (например, методика цветового выбора Макса Люшера, тест Хекхаузена и др.) [16, с.81]. Это объясняется популяризацией факторной теории личности, которая объясняет актуализацию тех или иных черт личности в зависимости от ведущего мотива [5, с.147].

Таким образом, определив, что именно движет человеком, можно предсказать его поведение в различных ситуациях. Можно выделить два типа личностных тестов – опросники и проективные методики. Сложность проведения первых связана с тем, что они занимают много времени (процедура заполнения теста ММРІ укладывается в 1,5-2 часа!), а также при повторном

заполнении опросников кандидаты «подстраивают» нужные ответы. Проективные тесты устроены по-другому. Они имеют стимульный материал, который может выглядеть как рисунки (тест Розенцвейга, ТАТ), неопределенные объекты (кляксы Роршаха), цвета (тест М.Люшера).

Если рассматривать альтернативные методы, то использование их в оценке персонала определяется скорее ценностями и увлечениями заказчиков-собственников компаний. Ярким примером здесь являются астрология, графология, физиогномика. Кроме того, данные методы несут в основном только дополнительную информацию о кандидате.

2 Анализ и оценка системы отбора персонала на предприятии гостиничной индустрии ООО «Лавикон»

2.1 Организационно – экономическая характеристика объекта исследования

Lavicon Hotel Collection (Лавикон) – это первый брендовый отель в Туапсинском районе, предлагающий своим гостям обслуживание на мировом уровне. Структура отеля «Лавикон» включает в себя следующие службы, обеспечивающие предоставление основных гостиничных услуг:

- служба управления номерным фондом;
- административная служба;
- служба общественного питания;
- коммерческая служба;
- технические службы;
- вспомогательные и дополнительные службы.

Служба управления номерным фондом занимается решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, а также отправкой домой или к следующему пункту маршрута путешествия после окончания тура, обеспечивает обслуживание туристов в номерах, поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в жилых помещениях, занимается оказанием бытовых услуг гостям.

В состав службы входят директор по эксплуатации номеров, служба приема и размещения, служба горничных, объединенная сервисная служба (швейцары, коридорные, гардеробщики, служащие гаражного хозяйства), служба портье, служба консьержа, служба посыльных, инспектор по уборке номеров, служба безопасности.

От службы приема и размещения зависит первое впечатление, которое получает гость от посещения «Лавикона». Задача руководителя данной службы

контролировать весь процесс приема и размещения гостей, умело разрешая конфликты, от которых может пострадать престиж отеля.

Служба приема и размещения занимается решением вопросов, связанных с приемом гостей, прибывающих в отель, их регистрацией и размещением по номерам, оказанием различных услуг, отправкой их домой, бронированием номеров. Отдел бронирования в составе службы приема и размещения должен постоянно следить за конъюнктурой, собирая заявки на бронирование и фиксируя любое повышение спроса, которое гостиница могла бы использовать, увеличивая стоимость размещения и давая предприятию больший доход. Номера, не забронированные заранее, передаются для непосредственной продажи в службу размещения, которая должна размещать гостей в данные номера по более высокой цене.

Служба портье осуществляет контроль за номерным фондом гостиницы, ведя картотеку по занятости номеров и наличию свободных мест, и выполняет функции информационного центра. Информация через службу портье движется в двух направлениях: к гостям (если речь идет об информировании о видах обслуживания, предоставляемых гостиницей, о местных достопримечательностях, о работе городского транспорта и др.) и в различные подразделения гостиничного предприятия.

Служба горничных является важным функциональным подразделением, если речь идет о получении услуг гостиничного размещения, так как это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров и внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов. Лицо, возглавляющее службу горничных, несет ответственность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях отеля.

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в отеле, поскольку предприятие несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов. ООО «Лавикон» заключен договор об охране с агентством «Охрана».

Административная служба отвечает за организацию управления всеми службами ООО «Лавикон», решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, В состав службы входят секретариат, финансовая служба, кадровая служба, эколог, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.

Финансовая служба решает вопросы финансового обеспечения предприятия, получает отчеты от кассиров каждой торговой точки предприятия, включая службу питания, службу портье, сувенирные киоски, продуктовые магазины и спортивные комплексы. Финансовая служба ведет единый финансовый учет на предприятии (то есть доходы от торговых точек, учет расходов и доходов, ведение операций по учету оплачиваемого рабочего времени, выплачиваемые бонусы и др.)

Кадровая служба решает вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров. В обязанности этого подразделения входит ведение личных дел всех сотрудников ООО «Лавикон».

Секретариат занимается вопросами документационного и информационного обеспечения деятельности гостиничного комплекса.

Служба общественного питания обеспечивает обслуживание гостей предприятия в ресторанах, кафе или барах «Лавикона», решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т.д.

Подразделения общественного питания, включающие в себя ресторан, бары, кафе, службу банкетинга, а также пищеблок (кухню), обеспечивают гостей услугами питания. Во время аренды комплекса целиком осуществляется банкетное обслуживание по отдельному заказу. Ресторан как подразделение общественного питания обслуживает гостей согласно меню. Большую роль при этом играет профессионализм метрдотелей и официантов, находящихся в непосредственном контакте с клиентами. Барное обслуживание заключается в

основном в обеспечении клиентов спиртными напитками. Кухня является производственным центром. Заказы на производство конкретной продукции поступают из ресторана от официантов (на основе составленного и предлагаемого клиентам меню), а также из банкетного зала, работающего по предварительному заказу. Повара готовят необходимые блюда, а главной обязанностью руководства в этом секторе является лишь контроль за ценой и качеством конечного продукта.

Коммерческая служба занимается вопросами оперативного и стратегического планирования. Анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности. Коммерческая служба возглавляется коммерческим директором, который осуществляет контроль над работой этого подразделения.

Инженерные службы создают условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, систем телевидения и связи. В состав службы входят главный инженер, мастера текущего ремонта, служба благоустройства территории, связист.

Служба текущего ремонта осуществляет профилактический и текущий ремонт не только номерного фонда и установленного в нем оборудования, но и всего гостиничного предприятия.

Вспомогательные службы обеспечивают процесс работы отеля «Лавикон», предлагая услуги прачечной, портновской, бельевой служб, службы уборки помещений, множительной службы, услуги склада и др. Дополнительные службы оказывают платные услуги. В их состав входят парикмахерская, бассейн, сауна, солярий, спортивные сооружения и другие подразделения. Каждая служба имеет свои особенности функционирования.

Курортный комплекс «Лавикон» расположен в Краснодарском крае на побережье Черного моря рядом с городом Туапсе.

Гостей ждут собственный пляж и 90 комфортабельных номеров различной категории, уровень которых отвечает международным требованиям

отеля категории 4*. Приятно провести время помогут ресторан итальянской кухни «Sorrento», караоке, открытый бассейн и сауна.

Отель «Лавикон» имеет ряд преимуществ: наличие караоке, детской комнаты и площадки, салона красоты, открытого подогреваемого бассейна, джакузи и финской сауны, а также массажных и косметологических процедур.

Отель прекрасно подходит для семейного отдыха, и позволяет приезжать на отдых с детьми. Самых маленьких гостей ждут детский игровой клуб (принимаются дети с 3 лет), опытная команда анимации, а также Дельфинарий «АКВА-МИР» и аквапарк «Дельфин», расположенные в пешей доступности от отеля.

Приехать сюда и получить море удовольствия можно в любое время года благодаря мягкому умеренному средиземноморскому климату.

7-ми этажный корпус на 90 номеров, 2 гостевых лифта, фуникулер к морю, собственный пляж, детский клуб. Все номера оснащены кондиционером и телевизором. В них обустроена собственная ванная комната с феном и бесплатными туалетно-косметическими принадлежностями. Из номеров открывается вид на море и горы. Благоустроенная зеленая территория, огороженная, круглосуточно охраняется. Можно сразу же выделить преимущества отеля:

- Отель располагается на первой береговой линии, и из окон его номеров открывается прекрасный вид на море;
- Большой номерной фонд;
- Великолепное сервисное обслуживание гостей;
- Собственные кафе и рестораны;
- Развлекательные услуги для гостей, анимация;
- Собственный охраняемый пляж.

Инфраструктура отеля состоит из багажной комнаты/камеры хранения, банного комплекса (сауна финская: имеет выход к бассейну. Режим работы 8:00 - 21:00). В банном комплексе можно воспользоваться различными

термальными процедурами: русская парная, финская сауна; травяная сауна, фито-бочка, хамам (турецкая баня).

Описывая работу бассейнов, можно отметить, что в отеле имеется многоступенчатая система очистки воды, благодаря которой в бассейнах не используется хлор. На территории отеля работают бассейны: крытый бассейн с пресной водой и подогревом, с чудесным панорамным видом на море. В нем два отделения – детское и взрослое. Пользование бассейном входит в стоимость путевки. Так же внимание отдыхающих может привлечь и открытый бассейн: 10*22 м., 300 м³, глубина - 185 см. (расположен рядом с отелем), который так же имеет подогрев и пресную воду, а самое главное - работает круглогодично.

Для проживающих в отеле работают продуктовые магазины и магазин сувениров, где каждый посетитель отеля может приобрести памятный сувенир для себя и своих близких.

В оздоровительных целях работают три массажных кабинета и оборудованный охраняемый пляж. В пляжной зоне находятся: тентовые зонты, лежаки, детская площадка, магазин сувениров и пляжных аксессуаров, бар, душевые кабинки, лежаки, кабинки для переодевания, туалет, навесы, спасательный и медицинский пост. Кроме того, на пляж гости отеля могут спуститься на фуникулере.

Возле корпуса открытая охраняемая бесплатная парковка, что является совсем немаловажным фактором для привлечения различных категорий туристов в «Лавикон».

Питание в отеле обеспечивают ресторан, кафе и бары. Так, гости отеля могут отдохнуть в караоке-баре оборудованным игровой приставкой, настольными играми и насладиться приятной компанией. Караоке работает с 10:00-18:00 бесплатно, с 19:00-23:00 действует депозитная система.

Уютный лобби-бар так и располагает к позитивному общению. Само заведение расположено на первом этаже отеля. В нем всегда можно попить ароматный кофе или чай, есть масса закусок и вкусной свежей выпечки.

В ресторане «Сорренто» подают блюда средиземноморской кухни и рассчитан ресторан на 120 посадочных мест. Шеф-повар с радостью порадует кулинарными шедеврами смешанной европейской кухни.

Кафе – терраса находится на крыше ресторана отеля. С него открывается потрясающий вид на Черное море и горы Кавказского хребта. Гостям предлагается гриль-меню и богатая винная карта.

Инфраструктура для детей так же представлена разнообразными составляющими: детский клуб: режим работы: с 10:00 до 21:00, игровая комната с воспитателем, игровая площадка: на территории отеля и на пляже.

На прокат можно взять: детские стульчики в зале питания, кроватку-манеж: (за дополнительную плату). В летний период для детей проводится анимация.

Хочется отметить, что одним из главных составляющих инфраструктуры отеля служит СПА – центр, который является эксклюзивным представителем премиальной итальянской косметики, на основе которой выполняются все процедуры по уходу за лицом и телом. Комплекс располагается на 3 000 кв. метра и включает в себя: хамам, травяная сауна, джакузи, финская сауна, купель, контрастный душ, free фито бар, кедровая бочка, кабинеты для проведения SPA ритуалов, и тренажерный зал. Специализированные программы с элементами СПА: «Атака на целлюлит», «Похудения и коррекции фигуры», комплексная антицеллюлитная программа, программа активной детоксикации. Дополнительно можно воспользоваться: джакузи, тренажерным залом, фито-баром.

В «Лавиконе» хорошо развита сфера услуг. Для проживающих в отеле предоставлены такие услуги, как: бытовые службы: (услуги прачечной), сети интернет (wi-fi в номерах, wi-fi на территории), на стойке регистрации утреннее пробуждение по телефону, платежные системы (оплата картами: Visa, Mastercard, Maestro), прокат бытового инвентаря, экскурсионное обслуживание, и др.

2.2. Анализ системы управления и отбора персонала ООО «Лавикон»

ООО «Лавикон» является микропредприятием, т.к. численность основного работающего персонала составляет 48 человек. Это число достигнуто тем обстоятельством, что некоторая часть служащих сотрудничает с компанией по договорам подряда и не являются штатными сотрудниками предприятия. Структура персонала представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Структура персонала ООО «Лавикон»

Наименование категории работника	Кол-во (чел)	Уд. вес %
1. Руководители:	3	6,3
2. Специалисты и служащие	10	20,8
3. Производственный персонал	28	58,3
4. Вспомогательный персонал	7	14,6
Всего:	48	100,0

Таблица 2 - Структура персонала отеля «Лавикон» по возрасту

Годы	Возраст				
	20-25 лет	25-30 лет	30-35 лет	35-40 лет	более 40 лет
2017	26%	34%	30%	3%	7%
2018	25%	34%	31%	3%	7%
2019	25,30%	33,30%	31,60%	3,90%	5,90%

Представленные данные говорят о достаточно молодом коллективе, где доля работников в возрасте свыше 35 лет невелика. Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 4.

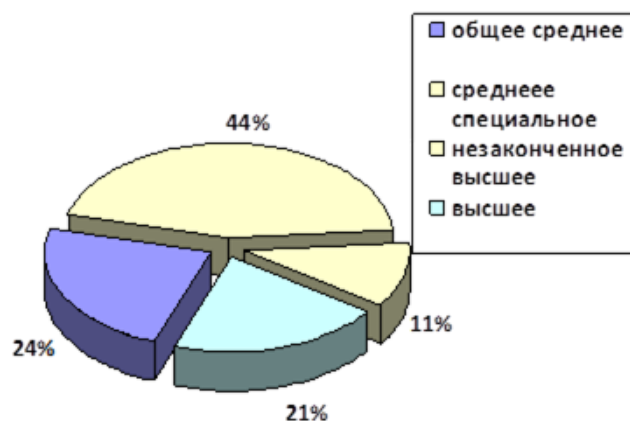


Рисунок 4 - Структура персонала по уровню образования отеля «Лавикон»

Представленные данные говорят о том, что доля персонала с высшим образованием не высока, что может негативно влиять на работу.

Кадровая стратегия отеля «Лавикон» основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми субъектами организации, как организационной системы:

- предприятие рассматривает персонал, как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;
- управление персоналом отеля «Лавикон» основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом определенные полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;
- персонал предприятия рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие организации;

- персонал предприятия является носителем его корпоративной культуры и ценностей, во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации, способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки атмосферы доверия, приемлемости и «благорасположенности» общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;
- предприятие, как работодатель, и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы и достижения, определяемые стратегией и политикой предприятия. Предприятие обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач предприятия;
- организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника.

Целью реализации кадровой стратегии ООО «Лавикон» является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющее наиболее эффективно реализовать стратегические цели и задачи организации на каждом этапе ее деятельности.

Среди методов управления на рассматриваемом предприятии можно выделить:

- экономические (предусматривают управление деятельностью и финансами предприятия);
- административные (предусматривают ведение кадровой политики на предприятии);

- социально-психологические (предусматривают управление социально-психологическим климатом в коллективе).

Проанализировав систему подбора кадров на данном предприятии, видно, что подбор кадров для отеля по традиции ведется: с использованием личных связей (по знакомству); по объявлениям (вариант с улицы); с помощью кадровых агентств; путем переманивания.

Так же выявлено, что на данном предприятии кадровая политика больше всего ориентирована на получение уже готовых кадров, не тратя на обучение средства предприятия.

Для более детального анализа рассмотрим порядок приема и основные требования в ООО «Лавикон». На данном предприятии существует регламент «Порядок приема персонала в организацию» (таблица 6).

Таблица 6 - Порядок приема персонала в организацию ООО «Лавикон»

Мероприятия	Срок	Документы
Объявление о наличии вакантных мест (газеты, радио, телевидение)	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах
Предоставление документов на кадровую комиссию	За 3 дня до заседания	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании, рекомендательное письмо
Собеседование	В день проведения собеседования	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших кадровую комиссию (собеседование)	В течение недели со дня проведения кадровой комиссии	Оценка работника: психологический портрет, медицинская справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Приказ о приеме на временную работу (с испытательным сроком), трудовая книжка, трудовой договор, должностная инструкция

Продолжение таблицы 6

Получение рабочего места и изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места
Прием на работу с испытательным сроком	Проведение испытательного срока (от двух недель до шести месяцев)	Приказ о приеме на работу с испытательным сроком

Итак, можно отметить, что соответственно данному регламенту в отеле проводится последовательный отбор персонала. Но в регламенте ничего не говорится об анализе подбора персонала - как анализируется персонал на предприятии, каким образом проводится анализ наличия вакантных мест и т.д.

К сожалению, на данном предприятии нет четкого регламента оценки методов персонала, количества персонала. Вместе с тем, подбор и оценку персонала в ООО «Лавикон» можно оценить как удовлетворительную. В качестве основных недостатков можно назвать - отсутствие моделей рабочих мест, которые бы полностью предоставили картину рабочей должности и требований к ней, и необходимые качества работника для этой вакансии. Другим недостатком являются отсутствие отбора метода найма персонала в соответствии с видами конкретных работ и потребностями организации, предприятие не работает с кадровыми агентствами, не уделяет должного внимания рекомендательным письмам от бывших работодателей.

Для привлечения кадров в используются следующие методы :

Метод подбора с помощью сотрудников . В настоящее время в России этот метод пользуется большим успехом, его суть заключается в обращении к

персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

Самопроявившиеся кандидаты . Гостиница постоянно получает письма и факсы с резюме, а также телефонные звонки от людей занятых поиском работы. В ООО «Лавикон». нет базы данных этих людей, но если они попали в то время, когда ощущается потребность в их знаниях и квалификации, они имеют шанс получить место.

Привлечения кадров через объявления в прессе . Несмотря на то, что этот метод обычно пользуется успехом для подбора кандидатов массовых профессий, например, для набора официантов в рестораны, в гостинице он практиковался и отделом продаж и маркетинга.

Интернет . Всемирная сеть превратилась за последние годы в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. Его главными преимуществами являются скорость, широта охвата и возможность ведения диалога с кандидатами в режиме реального времени.

Отбор из множества кандидатов тех, кто наиболее подходит на предложенное место - следующий этап, который должен пройти будущий сотрудник

При найме на работу устанавливаются трудовые отношения между собственником рабочей силы и ее покупателем.

Однако в ООО «Лавикон» найм - это не просто процедура зачисления. Изданию приказа предшествует работа по отбору наиболее подходящего претендента из желающих занять данное рабочее место, причем функцию отбора берет на себя работодатель как покупатель рабочей силы.

Наймом персонала занимается отдел кадров предприятия. При приеме на работу в ООО «Лавикон» каждый кандидат заполняет анкету (Приложение 1).

Именно на основании анкеты принимается первичное решение о приеме на работу или отказе.

При детальном, рассмотрении управления ООО «Лавикон», особое опасение вызывает качество подбора персонала. Система отбора персонала, и

не высокая квалификация неуправленческого персонала не предоставляет возможности для противостояния повышающимся требованиям к качеству услуг и возможностью снижения цен конкурентами.

По результатам проведенного анализа, можно сделать вывод и о том, что наибольшее внимание администрации и руководству гостиницы нужно уделить более четкому анализу данных по кандидатам желающим устроиться на работу.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала ООО «Лавикон»

В ходе анализа процедуры подбора персонала в отеля «Лавикон» был выявлен ряд недостатков этого процесса, которые привели сегодня к высокой текучести кадров. Для устранения выявленных недостатков можно предложить внедрить в работу ООО «Лавикон» проект совершенствования отбора и расстановки персонала. Здесь можно предложить несколько этапов. На этапе выявления профессиональной компетентности кандидатов и соответствия их способностей, знаний и навыков требованиям должности необходимо использовать практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту путем организации стажировки в течении 1 рабочего дня на месте будущей работы. Кандидатам, прошедшим первичный отбор по системе существующей на предприятии и выделенных в финальную группу рекомендуется проверять на соответствие должности в ходе однодневной стажировки на будущем месте работы. Стажировка должна проходить под контролем ответственного за нее сотрудника и наблюдением менеджера по персоналу и непосредственного руководителя подразделения. Такой метод отбора рекомендуется использовать в отеле «Лавикон» при отборе кандидатов на должности сотрудников бухгалтерии, менеджеров, технического персонала. Задания, поручаемые кандидату в ходе стажировки не должны быть длительными по времени, но должны быть показательными в плане демонстрации профессиональных и личностных качеств кандидата. Кроме того, задания не должны быть ключевыми для работы компании, чтобы в случае, если кандидат с поручением не справится, не пострадал общий итог работы коллектива. При подборе учитывается образование кандидата, опыт работы в аналогичной сфере, кандидатам предлагаются специальные

профессиональные тесты – все это позволяет выявить профессиональное образование и необходимый уровень навыков кандидата. Однако, метод стажировки позволит уже на этапе подбора увидеть не только уровень актуальных теоретических знаний кандидатов, но и способность применять их на практике, соответствие базового уровня теоретических знаний, а также способности кандидата использовать имеющиеся знания в работе. Кроме того, стажировка позволит руководителю подразделения, менеджеру или директору по персоналу составить общее представление о будущем сотруднике, его соответствии должности, на которую он претендует и коллективу, в котором ему предстоит работать. С целью объективности оценки качества стажировки, следует поручить эту оценку сразу нескольким сотрудникам: менеджеру по персоналу, руководителю подразделения, сотруднику предприятия, в обязанности которого входит наставничество во время стажировки. В оценочном листе необходимо выделить критерии качества выполнения работы, а также направления оценки профессиональных и личностных качеств кандидата. Критерии оценки для каждой должности должны разрабатываться индивидуально. Разработку оценочного листа целесообразно поручить менеджеру по персоналу, при опоре на должностную инструкцию и условия возможности профессиональной консультации с непосредственным исполнителем задания и руководителем подразделения. Оценки выставляются в баллах по трем уровням (высокий, средний, низкий). В общем виде оценочный лист можно представить в таблице 7.

Таблица 7 - Структура оценочного листа стажировки кандидата

Степень значимости	Характеристика выполнения поручения	Уровень		
		Высокий	Средний	Низкий
	Уровень владения профессиональными знаниями			
	Уровень профессиональных навыков			
	Достижение поставленной цели			

Продолжение таблицы 7

	Уровень взаимодействия с трудовым коллективом			
	Уровень взаимодействия с внешней средой			
	Качество выполнения поручения			

Характеристики оценки стажировки конкретизируются и дробятся в каждом конкретном случае. Сотрудникам, участвующим в оценке нужно предложить проставить любой знак в ячейке, соответствующей уровню выполнения им задания. При обработке оценочных листов менеджер по персоналу переводит уровневые оценки в баллы (3 балла – высокий уровень, 2 балла – средний уровень, 1 балл – низкий уровень), проставляет степень значимости характеристики в предусмотренную для этого графу в соответствии с требованиями должностной инструкции по принципу 1 – наименее важная характеристика, 6 – наиболее важная. Затем он проводит вычисления среднего балла умножая полученный по характеристике балл на степень значимости характеристики. В сумме все баллы дадут средний коэффициент выполнения стажировки по оценочному листу.

На следующем этапе обработки оценочных листов вычисляется средний коэффициент оценки стажировки кандидата по результатам оценки всех экспертов. Средние коэффициенты оценки сравниваются. Кандидат, получивший наибольшую оценку, считается выполнившим пробное поручение лучше других. Стажировка может применяться как для одного, уже отобранного кандидата в качестве итоговой проверки его соответствия должности, так и для нескольких кандидатов, когда окончательный выбор руководителем еще не сделан.

По итогам проведения стажировки также необходимо провести беседу с кандидатом, в ходе которой, во-первых, ознакомить его с результатами оценки проведенной стажировки, и если они удовлетворяют компанию, то,

во-вторых, ознакомить кандидата с теми особенностями условий работы, с которыми не было возможности столкнуться в ходе стажировки, в-третьих, при условии, что кандидат согласен работать, зная все особенности будущего рабочего места, попросить его заполнить анкету следующего содержания:

•Удовлетворены ли вы условиями работы, которые предлагает отель «Лавикон»?

•Какие ожидания карьерного роста вы связываете с работой в ООО «Лавикон»?

•Какой уровень заработной платы соответствует для вас понятию «Идеальная работа»?

•Насколько предлагаемые отелем «Лавикон» условия труда соответствуют понятию «идеальные условия труда» для Вас.

Отметьте уровень на 10 бальной шкале: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Работа абсолютно не подходит
- Идеальные условия
- Изменилось ли ваше отношение к будущему месту работы после стажировки и ознакомительной беседы?

- Если изменилось, то как
- Какие именно особенности условий будущей работы привлекают Вас больше всего?

Прежде, чем предлагать кандидату заполнить анкету, необходимо попросить его описать кратко будущие условия работы на основании того, что он видел во время стажировки, а также на основе сведений, полученных в ходе ознакомительной беседы. Если в результате описания будут выявлены неточности или заблуждения кандидата необходимо их разъяснить. После того, если кандидат все еще согласен, предложить ему заполнить анкету. Анализ ответов кандидата на вопросы анкеты позволит сотруднику, который занимается подбором, определить степень удовлетворенности кандидата условиями предлагаемой работы, а также уточнить чего ожидает кандидат от

ООО «Лавикон» в будущем. Для того, чтобы уточнить присутствует ли у кандидата намерение долго и с удовольствием работать на данной должности необходимо в итоговое интервью включить следующие вопросы:

- Расскажите, какой вы видите свою работу и карьеру через 5 лет?
- Как ваши близкие относятся к тому, что вы примите предложение работать в нашей компании?
- Какими вы видите перспективы работы в нашей компании для собственного развития?

Опираясь на ответы, которые дадут потенциальные кандидаты, можно сделать вывод о том, каковы их планы на ближайшее время и устраиваются ли они на данное место работы с целью долгосрочного сотрудничества с компанией или это работа «на время», пока не будет найдена другая, более высокооплачиваемая и приносящая полное удовлетворение работа.

По данному факту ясно, что внедрение предлагаемых мероприятий сводится к дополнению существующей процедуры подбора персонала организацией стажировки кандидатов на предприятии, организации дополнительного анкетирования и увеличению количества собеседований с кандидатами, а также увеличению количества встреч руководства компании для обсуждения наиболее подходящих кандидатур[7,с.12].

Как уже было отмечено в предыдущей главе, подбор персонала в рассматриваемом предприятии представляет собой набор кадров по мере его необходимости. Эта работа в отеле «Лавикон» проводится буквально по всем специальностям, особенно в летний сезон. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней.

В процедуре подбора персонала, отель «Лавикон» использует как внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются как свои сотрудники, так и сотрудники со стороны, и эти мероприятия на сегодняшний день должны еще более усовершенствоваться.

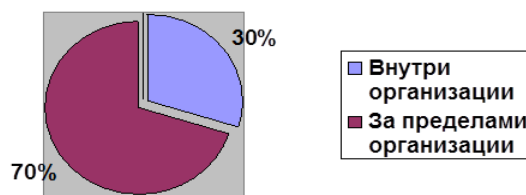


Рисунок 6 - Внутренние и внешние рынки рабочей силы в отеле «Лавикон»

По данным рисунка 6 видно, что основная часть персонала в отеле «Лавикон» набирается за пределами организации, это 70% от общей численности, сюда же относится набор нового персонала уже через сотрудников гостиницы, по их рекомендациям, и всего 30% набирается внутри гостиницы, за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице, по причине увольнения или ухода. Более подробно источники подбора персонала рассмотрены на рисунке 7.

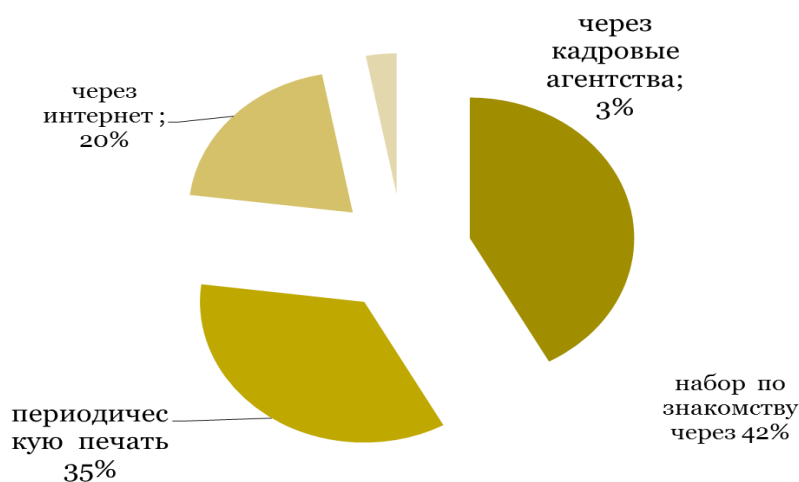


Рисунок 7 – Соотношение источников набора персонала

Анализ источников набора персонала в отеле «Лавикон» показал, что 42% - набор по знакомству через работников гостиницы, 35% - периодическую печать, через интернет – 20%, и всего лишь 3% через кадровые агентства. Такой малый процент связан, возможно, с достаточно высокой стоимостью

услуг кадровых агентств. Здесь можно предложить нетривиальные подходы к найму персонала – дни открытых дверей, объявлять конкурсы и стажировки.

Данные мероприятия объединены общим понятием event-рекрутинг, т.е. привлечение кандидатов на вакантные должности с помощью специальных мероприятий, выгодных для компании, как с финансовой точки зрения, так и в плане улучшения имиджа. Чаще всего этот метод применяется для привлечения молодых специалистов преимущественно на стартовые позиции, которые не являются привлекательными для профессионалов со стажем.

Целесообразно использовать event-рекрутинг, когда в компании открыты не менее пяти вакансий – в целях экономии средств и формирования положительного имиджа организации на рынке труда. А участие кандидатов в подобных мероприятиях – это не только возможность трудоустройства, но и приобретение новых знаний и опыта[24,с.8].

Компании с наиболее прогрессивным подходом к управлению персоналом, а я считаю, что ООО «Лавикон» таким является, все больше убеждаются в результативности event-рекрутинга.

Можно выделить следующие PR-методы привлечения персонала:

Тематические конференции – в основном направленные на менеджеров среднего звена. Представители этой группы при устройстве на работу уделяют основное внимание освоению бизнес-процессов, поэтому на подобных мероприятиях руководители рассказывают об успешных проектах и системе построения бизнеса в компании;

Дни открытых дверей – как правило, ориентированы на выпускников ВУЗов или студентов старших курсов, и являются началом их стажировки в компании. Кандидатам, прошедшим предварительный отбор (собеседование или выполнение тестовых заданий) предлагается прослушать презентацию компании, посетить экскурсию по офису или по производственной части, где они знакомятся с непосредственной работой компании. По итогам стажировки многие практиканты получают предложение о зачислении в штат;

Ярмарки вакансий и дни карьеры – по-прежнему остаются самым популярным типом мероприятий, направленных на повышение интереса молодых специалистов к компании.

Так же следует обратить внимание на вариант подбора персонала, через заключение договора на базу практики, для учебных учреждений города, это наименее затратный вариант подбора и подготовки персонала для гостиницы.

Так как студенты пройдя практику в 20% захотят остаться работать на постоянной основе.

3.2 Оценка социально- экономической эффективности мероприятий по организации эффективного отбора и расстановки персонала в пансионате «Лавикон»

Для того, чтобы оценить эффективность мероприятий по организации отбора персонала в отеле «Лавикон», необходимо определить систему мероприятий.

В процессе анализа процедуры подбора персонала в отеля «Лавикон» был выявлен ряд недостатков этого процесса, которые привели сегодня к высокой текучести кадров. Для устранения выявленных недостатков можно предложить внедрить в работу ООО «Лавикон» проект совершенствования отбора.

Здесь можно предложить несколько этапов. На этапе выявления профессиональной компетентности кандидатов и соответствия их способностей, знаний и навыков требованиям должности необходимо использовать практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту путем организации стажировки в течении 1 рабочего дня на месте будущей работы. Кандидатам, прошедшим первичный отбор по системе существующей на предприятии, и выделенных в финальную группу рекомендуется проверять на соответствие должности в ходе однодневной стажировки на будущем месте работы.

Стажировка должна проходить под контролем ответственного за нее сотрудника и наблюдением менеджера по персоналу и непосредственного руководителя подразделения. Такой метод отбора рекомендуется использовать в отделе «Лавикон» при отборе кандидатов на должности сотрудников бухгалтерии, менеджеров, технического персонала. Задания, поручаемые кандидату в ходе стажировки не должны быть длительными по времени, но должны быть показательными в плане демонстрации профессиональных и личностных качеств кандидата.

Кроме того, задания не должны быть ключевыми для работы компании, чтобы в случае, если кандидат с поручением не справится, не пострадал общий итог работы коллектива. При подборе учитывается образование кандидата, опыт работы в аналогичной сфере, кандидатам предлагаются специальные профессиональные тесты – все это позволяет выявить профессиональное образование и необходимый уровень навыков кандидата.

План внедрения мероприятий представлен в таблице 10.

Таблица 10 -План внедрения предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Затраты рабочего времени ч /час	Исполнитель	Контроль	Дата
Разработка положения о стажировке кандидатов (Приложение 2)	10	Менеджер по персоналу	Генеральный директор	01.10.20 – 10.10.20
Внесение изменений в должностные инструкции менеджера по персоналу, руководителей подразделений	10	Менеджер по персоналу	Генеральный директор	01.10.20 – 10.10.20

Продолжение таблицы 10

Разработка и утверждение положения о наставничестве во время стажировки	10	Менеджер по персоналу	Генеральный директор	06.10.20 – 16.10.20
Разработка и размножение основных бланков для проведения стажировки	10	Менеджер по персоналу	Генеральный директор	06.10.20 – 16.10.20
Ознакомление всех членов трудового коллектива с новыми документами,	28	Менеджер по персоналу	Генеральный директор	17.10.20
Итого	68	1	1	

Таким образом, подготовка и внедрение предлагаемых мероприятий будет основано на работе и контролирующей деятельности 2 сотрудников предприятия и потребует 68 дополнительных чел./часов рабочего времени, включая и рабочее время всех сотрудников коллектива, в течение которого они будут знакомиться с новыми правилами и документами, связанными со стажировкой.

Подводя общий итог выполненной работы для совершенствования системы подбора персонала в ООО «Лавико», можно предложить следующие мероприятия:

1. Выработка единого стандарта подбора, то есть выявление ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в отделе. Разработка бланков для оценки кандидатов.
2. Разработка и организация мероприятий по привлечению кандидатов
3. Разработать и внедрить план стажировок.

Чтобы отобранный кандидат смог без проблем приступить к работе, необходимо разработать систему адаптации

Как было сказано выше, необходимо разработать также мероприятия и по совершенствованию системы дальнейшей адаптации нового сотрудника.

При правильной организации адаптации сотрудник быстрее включается в новую социальную группу, снижается уровень его тревожности, его ресурсы в основном направляются на создание продукта деятельности, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе.

Эффективная адаптация позволит снизить затраты гостиницы на прием новых сотрудников, экономить время руководителей и снизить текучесть кадров, лучше обеспечивать сохранность конфиденциальной информации.

Для того чтобы введение в должность было эффективным, необходимыми являются не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника, но и проведение организационных мероприятий и достаточной информированности.

Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для сотрудника в адаптационный период, обладал определенными социально-психологическими качествами, такими как умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность [33, с.50].

Наиболее эффективным методом адаптации персонала является наставничество. В результате регулярных контактов менеджера-наставника с новым работником можно сделать вывод об эффективной адаптации по таким показателям, как отсутствие напряжения, страха, которые раньше вызывала работа, инициативность сотрудника, заинтересованность его в повышении квалификации, установление дружеских связей с коллегами по работе.

Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру

производства, уровень трудовой дисциплины и, наконец, объем и качество продукции, т.е. позволят вывести ООО «Лавикон» на новый, более высокий уровень работы в сфере гостеприимства всего Краснодарского края.

Заключение

Итак, подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать вывод, в настоящее время необходимость вопроса грамотного и компетентного управления персоналом вообще и подбора и профессионального роста персонала в частности на предприятии ни у кого не вызывает сомнений. Проблемы взаимодействия с сотрудниками в организации приводят к выводу, что именно подбор персонала является одной из серьезных причин повышенной ротации кадров в организации, в данном случае – в отеле «Лавикон».

Проанализировав данные, представленные во второй и третьей главах настоящей работы, можно уверенно констатировать: преданные служащие - самый лучший конкурентоспособный потенциал фирмы. Поэтому квалифицированный найм персонала - один из самых актуальных вопросов современной практики управления персоналом на предприятии. Подбор кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости. В процессе анализа рассматриваемой компании ООО «Лавикон» было выявлено, что рассматриваемый отель является молодой, динамично развивающейся организацией.

В процессе изучения системы отбора персонала ,были сделаны следующие выводы, а именно: форма анкеты не отвечает современным требованиям, поскольку является очень краткой и не содержит себе дополнительной, важной для принятия решения о приеме информации, как например: семейное положение, военная обязанность и т.п. Собеседование с сотрудником должно является достаточно кратким и не отвечает потребностям компании. Привлечение рекрутинговых агентств для подбора всех категорий персонала представляется не совсем оптимальным решение для рассматриваемой компании, поскольку является достаточно затратным методом.

На основании этих выводов и сформулированы рекомендации в третьей

главе настоящей работы, основной из которых является внедрение многоступенчатой процедуры подбора в компании. Для организации этого направления кадровой работы в организации должна быть проработана методология, включающая в себя определенную последовательность этапов: анализ работ, которые предстоит выполнить организации, разработка требований к персоналу, который эти работы может осуществить, рекрутирование работников извне и изнутри организации, методы тестирования и интервьюирования работников, используемые при отборе, найме в ООО «Лавикон».

Были сформулированы следующие рекомендации:

1. 2. Усовершенствование процедур собеседования. Для этой цели рекомендуется разработать профиограммы для отдельных должностей, на основании которых должен быть составлен перечень тестируемых компетенций.

2. Изменение технологии найма персонала.

Я абсолютно уверена, что все предложенные в данной работе мероприятия, будучи малозатратными, как в финансовом отношении, так и в отношении трудовых затрат специалистов отдела кадров, будут высокоэффективны в перспективе развития ООО «Лавикон».

В заключение хотелось бы еще раз сказать, что любые мероприятия по управлению персоналом должны служить достижению стратегических целей предприятия, являясь элементами стратегии управления персоналом.

Список используемой литературы:

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом / А.Р. Алавердов. - М.: Маркет ДС, 2017. - 227 с.
2. Андреев, С.В., Волкова В.К. Поиск персонала. Оформление приема на работу. - М.: Альфа-Пресс, 2018. - 105с.
3. Базаров, Т.Ю. Еремина Б.Л. Управление персоналом: учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ, 2016., - 213 с.
4. Бандурин, А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации. [Электронный ресурс]. URL: <http://big.spb.ru/publications>
5. Баранова, Г.И. Модели управления персоналом: учеб. пособие. - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2018. - 290с.
6. Басаков, М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. изд.3-е испр. и доп. - Ростов н/Д.: Феникс, 2017. - 180 с.
7. Беляев С., Рекрутинг-2018-2019. 13 тенденций в подборе персонала [Электронный ресурс]. URL:<http://www.navigator.lg.ua/arts.phpmode=r&art=r0019>
8. Бизюкова, И.В. Кадры. Подбор и оценка - М.: ИНФРА-М, 2017. - 154 с.
9. Бокач, Д. Д. Найм персонала: Теория вопроса // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXXIX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 2(39). [Электронный ресурс]. URL: [http://sibac.info/archive/economy/2\(39\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/2(39).pdf)
10. Большаков, С., Костюков, С. Оценка эффективности управления кадрами. Методы и показатели // Управленческое консультирование. – 2017. - № 1 - С.10-11
11. Гаранина, Е. Гостеприимство - динамичная индустрия // Парад отелей. 2017. -№ 6. - С.13-14
12. Герасина, Я. А. Сущность, основные критерии и источники подбора персонала // Молодой ученый. — 2019. — №44. — С. 36-38.

13. ГОСТ Р 54603-2011. Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу
14. Демина Н. В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента // Научные проблемы гуманитарных исследований — 2018 — № 12 — С. 60 -72.
15. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом / 3-е изд., перераб. и доп. 2018. - 352с.
16. Жариков, Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. - М.: МЦФЭР, 2016. - 512 с.
17. Жулябин, Д. Ю. О критериях отбора персонала // Вестник Воронежского института высоких технологий. — 2017. — № 4 (23). — С. 120–123.
18. Кабушкин, Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие. - 2-е изд. - Мн.: Новое знание, 2018. - 216с.
19. Карасюк, Е. Hotel как лучше // Секрет фирмы.23.05.2015, №19. - С.8-11
20. Карпов, А.В. Психология менеджмента. - М.: Гардарики, 2017. - 584 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина; Гос. ун-т упр. - 3 изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2019. - 480 с.;
22. Клеткина, Н. В. Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения // Научный журнал. — 2017. — № 1 (14). — С. 46–50.
23. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 397 с.
24. Мет, С. «Рекомендательные программы рекрутинга - оборотная сторона медали» [Электронный ресурс]. URL: http://www.imicor.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=1027&Itemid=384
25. Можайская, И. Выбираем систему оценки персонала // Человек и труд - 2017. - №5. - С.21-22
26. Мокрик, Г. Оценка эффективности подбора персонала в компании. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.ht.ru/press/articles/view=art308>

27. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2016. - 550с.
28. Пермяков, А. В. Критерии отбора персонала // Молодежь и наука. — 2017. — № 4.1. — С. 134.
29. Проблемы поиска персонала для отелей // Каталог HoReCa // <http://www.catalog.horeca.ru/newspaper/business/52/>
30. Резникова, О. С. Роль найма и отбора персонала в организации // Молодой ученый. — 2017. — № 8. — С. 189–191.
31. Сорокина, А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. -М.: ИНФРА –М, 2017-304с.
32. Управление человеческими ресурсами / Под ред.М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2019. - 287 с.
33. Чернов, А. В. Совершенствование методов отбора персонала // Молодежь и наука. — 2017. — № 6. — С. 50.
34. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации.- М.: Интел-Синтез, 2018. - 212с.

Приложение 1

Анкета соискателя должности

ФИО _____ Адрес
фактического проживания _____

Дом. телефон: _____ Моб. телефон: _____ E-mail:

Опыт работы

Дата

Название компании, описание деятельности

Образование

дата начала-окончания

название ВУЗа и специальности

