



МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»
(БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова)

БГТУ.СМК-Ф-4.2-К5-01

Факультет	Р	Международного промышленного менеджмента и коммуникации
	шифр	наименование
Кафедра	Р4	Экономика, организация и управление производством
	шифр	наименование
Дисциплина		Управление персоналом организации

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему

Методы привлечения, отбора и оценка кандидатов

на вакантные должности в организации

(на примере ОАО «Авача»)

Выполнил студент группы Р4М41

Ситарский Д.А.

Фамилия И.О.

РУКОВОДИТЕЛЬ

Миловзорова М.Н.

Фамилия И.О.

Подпись

Оценка

«_____»

2018 г.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ, ОТБОРА И ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ	4
1.1. Методы привлечения кандидатов	4
1.2 Методы отбора кандидатов	9
1.3. Способы оценки кандидатов	14
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ, ОТБОРА И ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ В ГОСТИНИЦЕ ОАО «АВАЧА»	18
2.1. Основная характеристика деятельности гостинице ОАО «Авача»	18
2.2. Анализ эффективности методов привлечения, отбора и оценки кандидатов в гостинице ОАО «Авача»	22
2.3. Рекомендации по совершенствованию системы привлечения, отбора и оценки кандидатов гостинице ОАО «Авача»	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	29
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	30

ВВЕДЕНИЕ

Успех предприятия зависит от эффективности методов привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности, поскольку персонал является «душой» компании. Качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение организационных целей и качество предоставляемых продуктов или услуг во многом зависит от того, насколько эффективно осуществляется работа по набору, отбору и оценке персонала. Это один из ключевых элементов системы управления персоналом, который тесно связан практически со всеми основными направлениями работы в этой области.

Цель курсовой работы - проанализировать процедуру привлечения, отбора и оценки персонала в гостинице ОАО «Авача» и предложить рекомендации по совершенствованию.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотрение теоретических аспектов методов привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности;
- дать общую характеристику деятельности предприятия;
- проанализировать методы привлечения, отбора и оценки персонала на примере гостиницы;
- разработать рекомендации по улучшению привлечения, отбора и оценки на предприятии.

Объект исследования – гостиница «Авача».

Предмет исследования – методы привлечения, отбора и оценки персонала в гостинице ОАО «Авача».

Теоретико-методологической основой исследования являются концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах учёных, таких как: Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Курбатова М.Б., Новопашин А.И., Папирян А.Г., Чудновский А.Д., Иванковская Л.В и других.

Курсовая работа содержит 32 страницы компьютерного текста, 3 рисунка, 8 таблиц. Список литературы включает 17 источника.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ, ОТБОРА И ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Методы привлечения кандидатов

Процесс привлечения начинается с кадрового планирования персонала (разработан план кадровых ресурсов) и определения ключевых характеристик персонала (разработка требований для кандидатов на различные должности).

Процесс привлечения - это определенный тип маркетинговой деятельности [2, С. 44].

На рисунке 1.1 представлены этапы процесса привлечения персонала.



Рис. 1.1 – Этапы процесса привлечения кандидатов.

Эта схема процесса привлечения кандидатов типична для крупных организаций, занимающихся планированием персонала на длительный срок.

Однако в условиях пассивной кадровой политики привлечение кандидатов может начаться немедленно с процедур найма. [4, С. 304].

Этапы процесса привлечения кандидатов:

1) Исследование рынка - тенденции рынка труда, особенности занятости, стратегия конкурентов и т. д.

2) Разработка продукта - на рынке труда - это, прежде всего, обеспечение конкурентоспособных условий труда, привлекательность рабочего места, что отражается в рекламной информации (все зависит от компании, общих правил нет).

3) Ценообразование в процессе найма включает в себя разработку системы заработной платы, пособий и компенсаций (на этот процесс влияют спрос и предложение на рынке труда, объективные рыночные условия).

4) Продвижение продукта - это суть набора кандидатов на вакантные должности (способы привлечения).

Подход к процессу привлечения включает [6, С. 91]:

- определение кадровых требований с учетом основных целей организации;
- получение точной информации о том, какие требования к работнику занимают вакантные должности;
- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- определение личных и деловых качеств, необходимых для эффективной работы;
- поиск возможных источников работы персонала и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение подходящих методов отбора персонала, которые наилучшим образом оценили бы пригодность кандидатов на эту должность;

- обеспечение лучших условий для адаптации новых сотрудников к работе в организации.

Требования к кандидатам - это набор характеристик, которые должен иметь специалист, который наиболее подходит для конкретной вакансии. Исходя из этих требований, кандидаты оцениваются на конкурсной основе в процессе отбора [3, С. 64].

Следовательно, методы оценки кандидатов для позиции выбираются в зависимости от сформулированных требований. Например, конкретные профессиональные знания могут быть оценены либо путем опроса, либо путем тестирования. Оцените личные качества, такие как мотивация, лидерство, сопротивление стрессу и т. д., можно оценить с помощью различных интервью (выбирается тип интервью в зависимости от оцениваемых качеств).

После поверхностного анализа легко видеть, что самая высокая текучесть кадров наблюдается на позициях начальных уровней. В этой ситуации, чтобы свести к минимуму издержки и риски хеджирования, многие фирмы предпочитают набирать так называемый «темпары стаф» - временный персонал, нанятый специализированными учреждениями и предоставляемый для их найма. В этом случае у компании нет особых проблем - они смотрят: подходят или не подходят [5, С. 32].

Для привлечения кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае необходимо разработать тактику поиска; в то же время он выбирается, исходя, из готовности компании изменять свои требования в трех координатах:

- качество;
- стоимость;
- время.

При подборе для высоких управленческих позиций качество, как правило, является постоянным значением. Таким образом, стратегия зависит от времени и финансовых ресурсов, выделяемых компанией для привлечения сотрудников.

Стоимость включает оплату труда сотрудников компании, оплату услуг внешних поставщиков и убытки от отсутствия сотрудника на рабочем месте. Чтобы разработать стратегию принятия решений, необходимо определить, какова возможность сохранения в каждом конкретном случае [8, С. 192].

Стратегия минимизации денег приемлема, когда у есть время. В то же время необходимо точно рассчитать период, который можно потратить на поиск. Часто очевидная свобода в распоряжении этого ресурса обманчива.

В результате анализа выясняется, что каждый день отсутствие необходимого сотрудника на рабочем месте обходится компании больше, чем плата агентства. После этого выбирается приемлемая опция [7, С. 203]:

- обучение своего сотрудника;
- с помощью агентства (нужно быть творческим и экономить ресурсы, поддерживать связь с агентством, работать с несколькими агентствами, но это не всегда эффективно).

Прежде чем приступать к анализу, если необходимо, закрыть несколько вакансий, они должны быть классифицированы в соответствии с критериями матрицы Эйзенхауэра:

- важно и срочно;
- неважно и срочно;
- важно, но не срочно;
- неважно и не срочно.

При поиске источников привлечения персонала необходимо учитывать как внутрифирменные, так и внешние рынки труда по отношению к предприятию [9, С. 119].

В целом привлечением на предприятии следует считать хорошим, если интерес к данной компании пропорционально повышается.

Рассмотрим преимущества и недостатки названных способов привлечения персонала (табл. 1.1. – 1.2.) [9, С. 132].

Таблица 1.1 - Недостатки и преимущества внутрифирменного привлечения

Преимущества данного источника	Недостатки данного источника
<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение возможностей для роста (увеличивает привязанность к предприятию, улучшает психологический микроклимат на рабочем месте); • незначительные издержки привлечения; • знание заявителя предприятия; • знание работника, идеи о его навыках; • поддержание уровня вознаграждения на предприятии (в случае срочного найма можно переоценить вознаграждение в соответствии с текущим рынком труда) • возможность более быстрого заполнения вакансий; • вакансии для молодого персонала; • прозрачность кадровой политики; • управляемость посредством планирования персонала; • целевое обучение; • снижение текучести. 	<ul style="list-style-type: none"> • уменьшенный выбор; • при определенных условиях высокие затраты на профессиональное развитие; • разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения любого сотрудника на должность начальника; • возможное появление напряжения или соперничества; • слишком тесные отношения между коллегами, кумовство в решении деловых вопросов; • назначение на должность «во имя мира». Нежелание сказать «нет» сотруднику, который работал в течение длительного времени; • снижение активности работников в результате автоматизма во время продвижения (депутат всегда становится преемником).

Таблица 1.2. - Недостатки и преимущества привлечения вне рамок фирмы

Преимущества данного источника	Недостатки данного источника
<ul style="list-style-type: none"> • большой выбор; • новые импульсы для предприятия; • человеку легче получить признание; • наем непосредственно покрывает потребность в персонале. 	<ul style="list-style-type: none"> • более высокие затраты на укомплектование персоналом; • большая часть аутсайдеров способствует увеличению оборота; • высокий риск стажировки; • отсутствие знаний о производстве (необходимое введение в ход бизнеса требует времени) 4 • блокирование карьерного роста • более высокая заработная плата по сравнению с привлечением на заводе.

Предприятие всегда должно иметь пул кандидатов на все должности, из которых организация выбирает наиболее подходящие. Это учитывает такие факторы, как выход на пенсию, оборот, увольнение из-за истечения срока действия контракта, расширение сферы охвата организации.

Методы привлечения кандидатов могут быть активными и пассивными.

Обычно прибегают к активным, когда спрос на квалифицированную рабочую силу на рынке труда превышает его предложение, и работник должен быть перехвачен. [2, С. 44]:

- целевые подбор персонала в учебных заведениях, от конкурентов (headhunting), в государственных центрах занятости (массовые профессии), в частных кадровых агентствах (персонал и рекрутинг), на специальных интернет-сайтах или на собственных веб-сайтах компаний, используя личные связи работающих сотрудников ;
- организация презентаций, ярмарок вакансий.

Пассивные методы привлечения персонала применяются, когда необходима высокая рабочая сила:

- размещение рекламы в СМИ (реклама на радио и телевидении, печатная реклама в обычных и специальных изданиях);
- официальная информация во внутренних СМИ (тираж, рекламные стенды);
- публичность для формирования благоприятного имиджа компании.

1.2 Методы отбора кандидатов

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника, с тем чтобы установить его пригодность для данной должности, на рабочем месте и установить совместимость интересов, мотивов заявителя с интересами и культурой организации [10, С. 425].

Специфика отбора персонала определяется:

- характером организации (публичной или частной);
- размером, сложностью и технологической изменчивостью организации.

Прежде чем организация примет решение о найме, кандидат должен пройти несколько этапов отбора [12, с. 32].

Этап 1. Предварительная отборочная беседа.

Этап 2. Заполнение бланка заявления.

Этап 3. Беседа по найму (интервью).

Существует несколько основных типов разговоров при найме:

- согласно схеме - разговоры несколько ограничены, полученная информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть адаптирован к особенностям кандидата, препятствует ему, сужает возможности получения информации;

- плохо оформленные - заранее подготовлены базовые вопросы, проводящий имеет возможность включать другие незапланированные вопросы, гибко меняя ход разговора;

- не в соответствии со схемой - заранее подготовлен список тем, которые должны быть охвачены. Для опытного интервьюера такой разговор является огромным источником информации [11, С. 12].

Этап 4. Тестирование, профессиональное испытание.

Этап 5. Проверка рекомендаций и послужного списка.

Этап 6. Медицинское обследование. Оно проводится, как правило, если на рабочих местах предъявляются особые требования к здоровью кандидатов.

Этап 7. Принятие решений. Сравнение кандидатов. Представление результатов для рассмотрения лицами, принимающими решения. Принятие и исполнение решения.

Каждый этап можно рассматривать как фильтр, исключая наименее квалифицированных кандидатов. Этапы 1, 2 и 3 используются практически во всех случаях, а этапы 4, 5 и 6 не всегда. Это зависит от степени ответственности за вакантную должность. Процесс отбора персонала завершается заключением трудового договора и назначением на должность [14, С. 154].

Многие методы отбора персонала связаны с реализацией очень дорогостоящих событий и отвлечением менеджеров от их непосредственной работы. Поэтому стоимость процедур отбора становится важным фактором.

Критерий действительности показывает, насколько целесообразно применение конкретного метода для выбора кандидатов для определенной позиции. Использование этого критерия в первую очередь связано с тем, что менеджер по персоналу оценивает свой опыт и контролирует, как успешные и перспективные сотрудники были выбраны с использованием конкретного теста, типа интервью, деловой игры и т. д. (сколько людей уходит, что такое их показатели эффективности, отношения с командой).

Первым и самым простым методом отбора персонала является оценка письменных источников - форм заявок, биографических данных, комментариев и рекомендаций. Оценка письменных источников информации имеет в качестве основного преимущества тот факт, что она не требует больших инвестиций времени и денег. В то же время это относительно объективный метод: селектор оценивает и проверяет реальные факты, а не его впечатления. Основным недостатком этого метода является ограниченность информации, полученной с ее помощью. Из таких документов вы можете найти достоверную информацию только об опыте и образовании человека [15, С. 47].

Второй метод отбора персонала - это тестирование. Кандидат проверяется таким образом, чтобы выявить степень, в которой он обладает необходимыми качествами в своей работе. Тесты исследуют очень разные аспекты: профессиональные, психологические, интеллектуальные способности, физическое развитие. Профессиональные тесты напрямую связаны с выполнением конкретных задач, необходимых для эффективного выполнения предстоящей работы (ввод текста, стенография, навыки работы с компьютером, знание тонкостей бухгалтерского учета и т. д.).

В некоторых случаях такие тесты просто необходимы. Однако если человек хорошо мотивирован, он может изучать необходимые навыки уже на рабочем месте. Отвергая кандидата с менее конкретными навыками,

организация может потерять хорошего сотрудника в долгосрочной перспективе и принять человека, который формально более подходит, но не хочет улучшаться [13, С. 214].

Тестирование длится более одного дня с участием сотрудников организации и заинтересованных структурных подразделений, а также опытных инструкторов, которые могут проводить тесты и оценивать их результаты. Здесь часто используются групповые тесты или деловые игры. Компетентность и пригодность кандидатов оцениваются на основе того, как они вели себя в среде моделирования. Углубленное тестирование должно предшествовать допуску сотрудника в резерв на руководящие должности и привлечению кандидатов на руководящие должности из других организаций.

Третий метод отбора кандидатов - это интервью с сотрудниками организации. Интервью могут быть структурированы и неструктурированы. Выбор типа зависит, прежде всего, от специфики вакантной позиции и количества кандидатов. Структурированное интервью с четким планом и перечнем вопросов, разработанных заранее, рекомендуется применять там, где есть большое количество кандидатов (и менеджер должен оценивать их, по крайней мере, с относительно одинаковыми критериями), и когда требуемая квалификация не слишком высока. В случае, когда главный специалист или менеджер набирается на вакантную должность в управлении организацией, интервью будет как-то менее структурировано.

В практике управления персоналом опрос как метод отбора используется очень часто, можно сказать, всегда. Это объясняется тем, что только этот метод подбора персонала позволяет создать полную картину человека, оценить его профессиональные и личные качества [16, С. 150].

Общение происходит не только на вербальном, но и на невербальном уровне, и, как известно, жесты, мимика, интонации, выражения лица часто говорят больше, чем слова. Кроме того, во время интервью кандидат имеет право задавать свои вопросы о своей будущей работе, выражать то, что, по его мнению, несправедливо упускается из виду интервьюером. Такое общение

очень полезно как с точки зрения адаптации кандидата к условиям будущей работы, так и с точки зрения составления наиболее полного впечатления от человека [2, С. 126].

Опыт отбора персонала показывает, что одного интервью, как правило, недостаточно. Как минимум, кандидат проходит два интервью: один с менеджером по персоналу, другой с его будущим руководителем. В современных западных компаниях также используются интервью, проводимые секретарем кандидата или будущим коллегой. Это делается для того, чтобы определить, какими будут отношения кандидата с людьми, которые не занимают руководящие должности.

Несмотря на широкое использование интервью как метода отбора персонала, он имеет серьезные недостатки. Основной из них - субъективизм. Интуиция менеджера, который долгое время работал с людьми, может означать гораздо больше, чем формализованные, объективированные оценки, сделанные в соответствии с строго обоснованными критериями. В частности, это касается будущей карьеры кандидата. В то же время некоторые субъективные предпочтения и особенности человеческой психики могут действительно исказить полученную информацию и привести к ошибочному выбору [4, С. 305].

Основные моменты:

- 1) оценка по первому впечатлению без учета того, что было сказано в основной части интервью;
- 2) сравнение цепей, когда кандидат оценивается на впечатлении, сделанном на интервьюере лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед ним;
- 3) поиск сходства кандидата с самим собой.

Кроме того, интервью в какой-то степени напоминает экзамен, в ходе которого кандидат может запутаться или споткнуться, тем самым принципиально испортив впечатление о себе. Осознание этих неприятных моментов интервьюером и сосредоточение внимания на них в одиночку

помогут повысить объективность оценки. Кроме того, в тех случаях, когда это возможно, использование более структурированного интервью также снижает риск субъективной оценки [7, С. 309].

Во время интервью важно, чтобы менеджер оценивал те качества кандидата, которые непосредственно связаны с предлагаемой ему работой. В то же время, как упоминалось выше, преимущества интервью заключаются в возможности комплексной оценки. Личный контакт с будущими сотрудниками, взаимная связь, возможность оценить личные качества человека, произвести самое общее впечатление о нем - все это делает интервью практически незаменимым этапом в подборе персонала для вакантных должностей на любом уровне. Каждый метод отбора персонала имеет свои преимущества и недостатки. Именно поэтому в практике управления персоналом конкретной организации они должны применяться в комплексе, образуя единый цикл отбора кандидатов на вакантные должности.

1.3. Способы оценки кандидатов

Оценка качеств сотрудников - целенаправленная деятельность, которая обеспечивает эффективность сотрудников (способности, мотивации, свойства) требований позиции или рабочего места.

Существует два основных уровня оценки.

1. Оценка деловых качеств кандидатов на вакантные должности.
2. Текущая оценка качества делового персонала.

Набор персонала требует оценки личных качеств работника, как было показано выше, оценки бизнеса и аттестации персонала - оценки эффективности, и для этого требуются другие методы методологической оценки.

В процессе оценки необходимо использовать список критериев и показателей, позволяющих оценить степень соответствия требованиям позиции, установленной работодателем [10, С. 427].

С точки зрения содержания, выделены следующие критерии оценки личности кандидата на вакантную должность - это общественная и гражданская зрелость, отношение к работе, умение работать с документами и информацией, организационные навыки, уровень знаний и опыта, умение работать с людьми, способность своевременно принимать и принимать решения, способность видеть и поддерживать новые, продвинутые, современные, моральные и этические черты характера [16, С. 152].

Для оценки создается комиссия. Рассмотрим основные методы оценки качеств кандидатов на вакантные должности:

1. Анкетирование.

2. Интервью - это беседа, направленная на сбор информации об уровне знаний (опыта) и оценке профессиональных качеств заявителя.

3. Соционика - назначение кандидатов на вакантные должности одному из четырех соционических типов: сенсорная логика, интуитивная логика, сенсорная этика, интуитивная этика. На основе установленного социотипа запланировано взаимодействие с заявителем на эту должность.

4. Тесты - самая популярная процедура оценки. Тест представляет собой стандартизованный, ограниченный по времени тест. Это позволяет вам установить уровень знаний, который существует в проверяемом человеке в определенный момент времени, относительно стабильные личные характеристики (включая навыки) и образцы, устойчивые поведенческие черты [14, С. 144].

5. Центр оценки - это оценка компетенций участников посредством наблюдения за поведением в деловых играх. Внешне этот метод очень похож на обучение - участникам предлагаются задания и роли в игре, целью которых является не обучение, а оценка сильных и слабых сторон участников [14, С. 148].

6. Экономико-математические методы

Методы оценки кандидатов для приема на работу можно разделить на три основные группы:

1) Прогностик - использование персональных данных, письменных и устных характеристик, мнения предыдущих работодателей и коллег, тестирование и личные беседы.

2) Имитация - решение заявителя о теоретических проблемах или ситуациях.

3) Практическое - принятие решения о применимости заявителя по результатам его практической работы [14, С. 152].

Наиболее эффективным методом оценки персонала является централизованная оценка. Это позволяет получить точную и полную информацию о личных и профессиональных качествах заявителя.

Подробнее рассмотрим, что такое оценка при подаче заявки на работу и благодаря, которой достигается ее высокая эффективность.

Суть метода заключается в том, чтобы пропустить, кандидаты комплекса тестов, в ходе которых несколько наблюдателей-экспертов могут оценивать профессиональные и личные качества заявителей и степень их пригодности для этой работы. Эффективность достигается за счет использования различных видов упражнений, различных методов и процедур, групповых взаимодействий, а также участия нескольких наблюдателей.

Ассесмент-центр состоит из следующих компонентов:

- биографическое анкетирование;
- интервью с экспертом;
- краткая презентация участника;
- различные тесты; деловые игры;
- индивидуальное решение конкретных ситуаций;
- описание профессиональных достижений;
- экспертное наблюдение.

В зависимости от их потребностей каждая компания выбирает состав и последовательность необходимых компонентов. Оценка представляет собой

дорогостоящий метод оценки персонала, поэтому, несмотря на эффективность, работодатели используют его довольно редко [9, С. 209].

Некоторые рекрутеры и работодатели используют нетрадиционные методы наряду с основными методами, такими как:

- физиогномика - определение типа личности на основании черт лица и особенностей фигуры;
- графология - описание личных характеристик по анализу почерка;
- астрология - изучение личных качеств по знакам Зодиака;
- хиромантия - определение черт характера исходя из формы и рельефа ладоней и пальцев рук.

Эти методы достаточно субъективны, а потому не пользуются большой популярностью.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ, ОТБОРА И ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ В ГОСТИНИЦЕ ОАО «АВАЧА»

2.1. Основная характеристика деятельности гостинице ОАО «Авача»

Гостиница «Авача» была создана 18 января 1993 года и предназначена для предоставления основных и дополнительных услуг средства размещения. Отель «Авача» расположен в центральной части города Петропавловск-Камчатский, имеет удобные подъездные пути и выгодное расположение. Рядом находится центральный рынок (одежда и еда), автовокзал, торговые центры, казино, рестораны и кафе [17].

Открытое акционерное общество гостиница «Авача», создана в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992 года № 721.

Фирменное наименование общества:

- 1) на русском языке:
 - полное – Открытое акционерное общество гостиница «Авача»;
 - сокращенное – ОАО гостиница «Авача».
- 2) на английском языке:
 - сокращенное – JSC «Avacha» Hotel.

Общество является акционерным обществом, уставный капитал которого разделен на определенное число акций [17].

Фактический адрес: 683000, г. Петропавловск-Камчатский, ул. Ленинградская, 61.

Телефон: (415-2) 42-73-31, 41-08-08

Факс: (415-2) 41-08-08

Электронный адрес: travel@avacha-hotel.ru

Сайт: www.avacha-hotel.ru

Генеральный директор: Агальцова Юлия Владимировна

ИНН: 4101007049

ОГРН: 1024101015872

Отдаленность:

- аэропорт Елизово - 30 км;
- морской порт - 3 км;
- расстояние до центра города - 1,5 км.

Отель «Авача» - это пятиэтажное здание общей площадью 4208,8 м², в том числе котельная - 169,7 м². На первом этаже здания находятся административные помещения, услуги приема и размещения, а также сауна, тренажерный зал, туристическое агентство «Ticketure», а также парикмахерская и так далее. Гостиничные номера расположены на втором - пятом этажах. На 2-м этаже отеля расположено кафе [17].

Для гостей отеля есть отдельный вход в ресторан «Колизей», где можно расслабиться и хорошо провести время.

Стандартный номер оборудован: телевизором, кабельным телевидением, телефоном (междугородняя, междугородняя, международная связь), доступом в Интернет (Wi-Fi), холодильником, душем / ванной.

Время выезда: 12:00

Дополнения: кредитные карты Visa, Master Card

Часы работы в офисе:

Будние дни с 10:00 до 18:30, обед с 12:00 до 12:30

Выходные - с 10:00 до 16:30, обед с 12:00 до 12:30

Целью отеля является предоставление услуг гостиничному комплексу. Компания является коммерческой организацией, стремящейся получить прибыль в качестве основной цели своей деятельности, а также способствуя социально-экономическому развитию страны, насыщая потребительский рынок высококачественными товарами, работами и услугами [17].

В настоящее время в отеле 90 номеров различных категорий. Общее количество кроватей - 139. Отель предлагает услуги по размещению в

различных ценовых категориях. Стоимость номера варьируется от 3700 до 22 500 рублей в день. Средняя стоимость номера составляет около 5 000-14 000 рублей в день. На стоимость номера влияют следующие факторы: категория комнаты; расположение комнаты; комфорт. Существует также система скидок в зависимости от количества гостей в группе [17].

Организационная структура управления любым гостиничным предприятием является административно-иерархической системой управления. Гостиница «Авача» имеет сложную организационную структуру. Тип организационной структуры является линейным. Линейная организационная структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения есть руководитель, наделенный всеми полномочиями и выполняющий все функции управления.

Ежедневная работа менеджеров отеля «Авача» заключается в выполнении управленческих функций - конкретных видов деятельности по управлению предприятием. Даже относительно простую работу необходимо планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Это управляющая функция [17].

Функции управления в отеле «Авача» взаимосвязаны, более того, они, похоже, проникают друг в друга. Например, при выполнении функции управления руководители оценивают выполнение планов, своевременно корректируя их. В то же время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован. Таким образом, в системе управления отелем все функции объединены в единый целостный процесс.

В настоящее время в отеле «Авача» работает 64 человека. Персонал набирается с учетом профессионального уровня и опыта работы в ресторане и гостиничном бизнесе.

Контроль над всеми процессами в гостинице «Авача» осуществляется генеральным директором и руководителями отделов. Именно они, основываясь на данных о достигнутых фактических результатах, планируют будущую

деятельность гостиницы, и осуществлять контроль, а также разрабатывают меры по повышению эффективности работы отеля.

Главная задача организационной структуры гостиницы «Авача» - установить взаимосвязь полномочий, которые связывают высшее руководство с самыми низкими уровнями сотрудников. Эти отношения устанавливаются путем делегирования, что означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их реализацию.

Для эффективной работы руководство отеля распределило среди сотрудников все задачи, которые необходимы для достижения цели предприятия.

Требования, предъявляемые текущей организационной структурой:

- способность отражать содержание предприятия, обеспечить функциональную возможность управления ссылками;
- гибкость, способность реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям;
- минимизация количества ссылок и количества сотрудников;
- высокий уровень профессионализма сотрудников;
- минимизация затрат на аппаратуру управления и на деятельность в целом.

Таким образом, отель «Авача» работает на рынке гостиничных услуг в городе Петропавловске-Камчатском и является одним из крупнейших предприятий гостиничного сервиса. Отель предоставляет услуги размещения гостей в Петропавловске-Камчатском. Кроме того, клиентам предоставляется ряд дополнительных услуг. Однако чтобы определить эффективность отеля, необходим более тщательный анализ предприятия в его основных сферах деятельности.

2.2. Анализ эффективности методов привлечения, отбора и оценки кандидатов в гостинице ОАО «Авача»

Обеспечение предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сопоставления фактического количества сотрудников по категориям и профессиям с запланированной потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности персонала предприятия важнейших профессий. Необходимо проанализировать качественный состав рабочей силы.

Анализ управления персоналом целесообразно начать с оценки обеспеченности ОАО «Авача» трудовыми ресурсами в 2018 г. (см. табл. 2.1)

Таблица 2.1 - Обеспеченность ОАО «Авача» трудовыми ресурсами за 2016 - 2018 гг. (чел.)

Категория сотрудников	2016	2017	2018
Среднесписочная численность персонала, чел.	65	66	63
В том числе руководители и специалисты, чел.	9	9	9
Обслуживающий персонал, чел	56	57	54

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ОАО «Авача», т. е. распределение работников по возрасту, уровню образования и по опыту работы, по полу (см. Таблицу 2.2, 2.3, 2.4, 2.5)

Таблица 2.2 - Распределение персонала по возрасту ОАО «Авача»

Группы персонала по возрасту, лет	Численность персонала на начало года, чел.			Удельный вес, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018 год
До 18	-	-	-	0	0	0
18 - 25	4	6	2	6	9	3
26 – 36	20	18	20	31	27	32
37 – 50	18	24	23	28	37	36
Свыше 50	23	18	18	35	27	29
Итого	65	66	63	100	100	100

Таблица 2.3 - Распределение персонала по образованию

Группы персонала по образованию	Численность персонала на начало года, чел.			Удельный вес, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018 год
Неполное среднее	2	3	3	3	4	5
Общее среднее	16	14	12	25	22	19

Продолжение таблицы 2.3

Среднеспециальное	30	31	30	46	47	48
Незаконченное высшее	3	4	4	5	6	6
Высшее	14	14	14	21	21	22
Итого	65	66	63	100	100	100

Таблица 2.4 - Распределение персонала по трудовому стажу

Группы персонала по стажу, лет	Численность персонала на начало года, чел.			Удельный вес, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018 год
До 1	10	7	8	15	11	13
От 1 до 3	8	12	8	12	18	13
От 3 до 5	11	11	11	17	17	17
От 5 до 10	24	24	24	37	36	38
Свыше 10	12	12	12	19	18	19
Итого	65	66	63	100	100	100

Таблица 2.5 - Распределение персонала по полу

Группы персонала по полу	Численность персонала на начало года, чел.			Удельный вес, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018 год
Женский	60	61	56	92,3	92,4	88,9
Мужской	5	5	7	7,7	7,6	11,1
Итого	65	66	63	100	100	100

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы «Авача», будем уделять большое внимание этой проблеме во время анализа (см. таблицу 2.6).

Таблица 2.6 - Данные о движении рабочей силы ОАО «Авача» (чел.)

Показатели движения	2016 год	2017 год	2018 год
Численность персонала на начало года, чел.	65	66	63
Принято на работу, чел.	40	21	6
Выбыло, чел.	35	22	12
В том числе:			
по собственному желанию	19	18	12
окончание срока трудового договора	16	4	-
Численность персонала на конец года, чел.	70	65	57
Среднесписочная численность персонала, чел.	67,5	65,5	60
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,6	0,3	0,09
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,5	0,3	0,01
Коэффициент текучести кадров	0,5	0,3	0,01
Коэффициент постоянства кадров	0,46	0,66	0,81

«Авача» - это небольшой отель, который не имеет возможности поддерживать отдельное подразделение, отвечающее за работу персонала, поэтому эту функцию выполняет заместитель генерального директора, которому необходимо организовать работу службы персонала таким образом, чтобы гарантировать хорошую финансовую успех.

Персонал отеля постоянен, периодически сотрудники отеля отправляются на курсы повышения квалификации, но, учитывая Федеральный закон «Об основах туристической деятельности» [1], одно из требований к персоналу и обучении (пункт 12) не соответствует, в котором записано свободное владение на одном из иностранных языков. Иностранные языки полностью принадлежат администраторам приемной службы и операторам связи.

Однако время от времени отдел кадров организует поиск новых сотрудников через средства массовой информации. Чаще всего отель заинтересован в поиске операторов связи.

Процедура найма персонала в гостинице «Авача» использует внутренние и внешние рынки труда, то есть, задействованы либо ее сотрудники, либо внешние сотрудники.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. «Старый» сотрудник уже адаптирован к условиям работы организации. Кроме того, невозможно не учитывать желания каждого сотрудника продвигаться по карьерной лестнице. На рисунке 2.1 показано соотношение внутреннего и внешнего привлечения кандидатов.



Рис. 2.1 Соотношение внутреннего и внешнего привлечения кандидатов

Согласно рисунку 2.1, можно видеть, что большинство сотрудников отеля «Авача» набирается вне организации, это составляет 70% от общей суммы, это включает в себя набор новых сотрудников через персонал отеля, как рекомендовано, и только 30% нанятых внутри отеля, из-за продвижения сотрудников на карьерной лестнице, из-за увольнения или выхода на пенсию.

Первичная подготовка отдельных сотрудников в гостинице «Авача» осуществляется по четырехэтапному методу обучения:

Первым шагом является подготовка. На этом этапе инструктор - специально обученный работник для обучения (из числа самых опытных и общительных работников) встречает новых прибывших, готовит их психологически, создает непринужденную и дружескую атмосферу [8, С. 193].

Второй этап - исполнение. На этом этапе преподаватель знакомит студентов с внутренней структурой отеля, организацией офисных площадей, показывает основные услуги и помещения и кратко объясняет, какие функции выполняет какой из сотрудников отеля.

Третий этап - теоретическое образование. Этот этап обычно проводится в комнате отдыха, оборудованной видеооборудованием. Кандидаты получают глубокие теоретические знания в области трудовой дисциплины и безопасности труда. Инструктор объясняет каждый шаг производства отдельно, демонстрирует учебные видеофильмы.

Четвертый этап - практическое обучение. На этом этапе кандидаты получают практические навыки в определенных услугах отеля. Инструктор показывает и объясняет (до 90% информации запоминается при использовании этой техники). Затем ученики стараются работать сами, и преподаватель обращает внимание на свои ошибки, объясняет, почему они возникают и как их устранять.

Анализ методов профессиональной подготовки в отеле «Авача» показал, что на рабочем месте проходит 40% обучения, это включает в себя обучение старшего по обучению, самостоятельное обучение, ученичество и наставничество, лекции и многое другое. 60% обучения проходят вне рабочего

места, это лекции, рассмотрение практических ситуаций, деловых игр в команде, а также самостоятельное обучение.

2.3. Рекомендации по совершенствованию системы привлечения, отбора и оценки кандидатов гостинице ОАО «Авача»

В ходе анализа было выявлено, что все уровни управления занимаются управлением персоналом на предприятии: генеральный директор, заместитель директора. Анализируя кадровые тенденции в ближайшем будущем, можно предвидеть, что стратегическое значение приобретает все большее значение при выполнении управленческих функций, таких как классические традиционные методы работы с персоналом, планирование в области персонала, набор, профессиональное развитие и управление персоналом.

Для оптимизации процесса найма, отбора и оценки персонала предлагается ввести две должности, которые отвечают за эти функции при найме персонала. Персонал отдела управления персоналом предлагается набрать внеорганизации.

Чтобы улучшить систему привлечения, отбора и оценки персонала в гостинице «Авача», можно предложить следующие рекомендации:

1. Разработка единого стандарта привлечения, отбора и оценки.

Здесь имеется в виду выделение ключевых функций «подходящих» кандидатов для работы в гостинице «Авача». Это не портрет «идеального кандидата в целом», а именно то, что он подходит для этой конкретной компании с ее реальной (и не декларируемой) корпоративной культурой.

2. Приведение стандартов привлечения, отбора и оценки менеджерам.

Это мероприятие включает в себя обучение руководителей департаментов ответственности за принятие решений о приеме в отдел работника.

3. Качественная информация о кандидатах, принятых в организацию.

Самая правильная, ясная информация должна быть предоставлена кандидату, в котором отель «Авача» действительно заинтересован на всех этапах взаимодействия с ним - от специалиста по набору персонала до конечного лица, принимающего решения.

Ясность информации на всех этапах взаимодействия с правильными акцентами дает кандидату, во-первых, возможность принять правильное и сбалансированное решение о будущем месте работы, а во-вторых, создает благоприятное впечатление о взаимодействии с представителями компании, которое у него будет, независимо от решения [16, С. 153].

Часто лучше оставить хорошее впечатление об организации, чем убедить кандидата в дезинформационном сотрудничестве, в результате чего через месяц он снова будет искать работу, активно распространяя свое недовольство о бывшем работодателе на обширном рынке поиска персонала.

Тесты, используемые при отборе кандидатов, предназначены для получения психологического портрета кандидата, оценки его способностей, а также профессиональных знаний и навыков. Они позволяют сравнивать кандидатов друг с другом. Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для эффективного выполнения работы.

Кандидат на вакантную должность в гостинице «Авача» должен пройти ряд этапов (рис. 2.2):

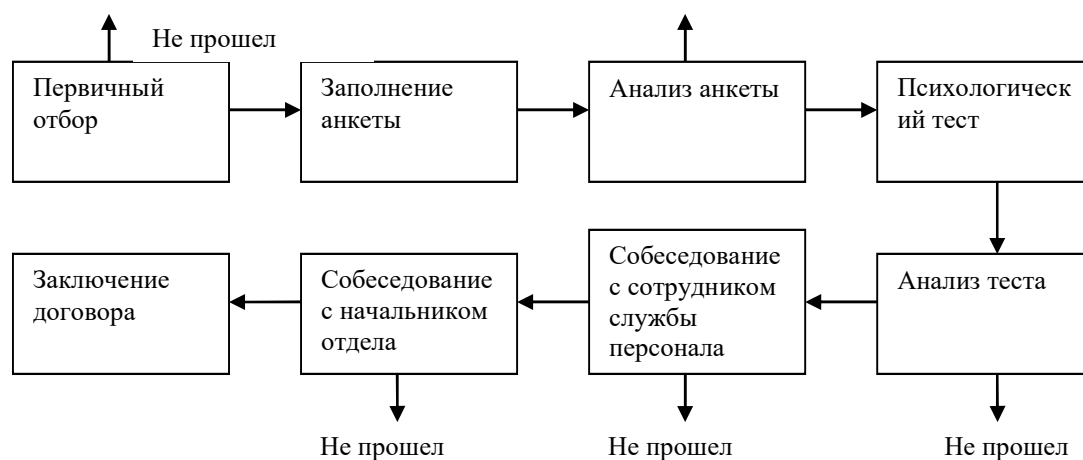


Рис. 2.2 - Этапы устройства на работу в гостинице «Авача»

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации для будущего работника. Основной целью первоначального отбора является выбор кандидатов, у которых нет минимального набора характеристик, необходимых для вакантной должности. Естественно, этот минимальный набор отличается для разных специальностей и отделов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в настоящее время необходимость компетентного управления персоналом в целом и отбор и профессиональный рост персонала, в частности на предприятии, не подлежит сомнению. Кадровое обслуживание предприятия является основным функциональным подразделением управления персоналом. Возрастающая роль кадровых служб и фундаментальная перестройка их деятельности вызваны изменениями экономических и социальных условий, в которых предприятия в настоящее время действуют в рамках общего развития рыночных отношений в стране в целом.

В первой главе определяются теоретические аспекты методов привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантную должность. А также тот факт, что главная задача при подборе персонала - удовлетворить спрос на работников в качественном и количественном смысле. Отбор сотрудника предшествует четкому пониманию функций, которые он выполняет, задач и обязанностей, прав и взаимодействия в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, правильные люди выбираются на определенную должность, и большое значение придается соответствию требованиям качеств претендентов.

Привлечение, отбор и оценка персонала традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако для эффективного отбора персонала всегда требуется участие руководителей тех отделов, в которых выбираются новые сотрудники. Это означает, что менеджеры знают основные принципы и процедуры, используемые при наборе, выборе и оценке персонала и обладают необходимыми навыками для этого. Это особенно справедливо для небольших организаций, где подбор персонала осуществляется в основном первыми руководителями или руководителями отделов.

Во второй главе рассматриваются характеристики отеля «Авача». Очень сложно определить статус гостиницы «Авача» из-за небольшого числа гостиничных предприятий в городе Петропавловске-Камчатском и Елизовском

районе в целом. Тем не менее, отель «Авача» занимает одно из ведущих мест среди других средств размещения Камчатки.

Отель «Авача» расположен в самом центре Петропавловска-Камчатского, областного центра Камчатской области, имеет удобные подъездные пути и выгодное расположение. Во втором главе второй главы был проведен анализ эффективности методов привлечения, отбора и оценки кандидатов. Было установлено, что основная часть персонала в гостинице «Авача» привлечена из внеорганизационной среды, что составляет 70% от общего числа, это также включает в себя набор новых сотрудников через персонал отеля в соответствии с их рекомендациями. И только 30% набирается внутри отеля, поощряя сотрудников на карьерной лестнице: из-за увольнения или выхода на пенсию других. Кроме того, отбор осуществляется посредством собеседования.

Предлагаются рекомендации по совершенствованию вышеуказанных методов. А именно: разработка единого стандарта для привлечения, отбора и оценки кандидатов; приведение стандартов привлечения, отбора и оценки менеджерам; высококачественное информирование кандидатов, принятых в организацию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»: принят Гос. Думой от 04.06.2018 г. № 132-ФЗ [Электронный ресурс]. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 15.11.2018).
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: Технология формирования команды: учебное пособие [Текст] / В.В. Авдеев.- М.: ФиС, 2012. – 544 с.
3. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: практикум: учебное пособие [Текст] / Е. В. Агамирова. – М.: Дашков и Ко, 2013. - 180 с.
4. Биккулова Г.Р. Подбор и обучение персонала в системе управления персоналом [Текст] / Г.Р. Биккулова, Е.С. Макарова // Кооперация и предпринимательство: состояние, проблемы и перспективы. - 2017. -С. 304-305.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник [Текст] / О.С. Виханский, А.И Наумов. - М., «Экономистъ». - 2016. - 533с.
6. Гражданинова Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии [Текст] / Е.Г. Гражданинова // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. - 2016. - № 6-1 (89). - С. 91-93.
7. Занковский А.Н. Организационная психология: учебное пособие [Текст] / А.Н. Занковский. – М.:Флинта, 2014. – 648 с.
8. Зелинская Е.Л. Подбор персонала как составная часть эффективного управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства [Текст] / Е.Л. Зелинская // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право Сборник научных трудов. - 2016. - С. 191-194.
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.:ИНФРА. - 2014. - 516с.

10. Кузьмин С. Методы подбора персонала в общей системе маркетинга персонала [Текст] / С. Кузьмин // Экономика и социум. - 2013. - № 4-3 (9). - С. 425-428.
11. Лукаш Ю.А. Персонал фирмы: подбор, контроль, оценка, профилактика негатива: практическое пособие [Текст] / Ю. А. Лукаш. – М.: «Кадры предприятия», 2017. – 57 с.
12. Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учебное пособие [Текст] / И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова. - М.: Издательский дом «Дело», 2015. - 124 с.
13. Малюгина А.Н. Современные тенденции управления персоналом в сфере подбора персонала [Текст] / А.Н. Малюгина, С.М.Самохвалова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2014. - № 5. - С. 213-217.
14. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика: учебник [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – 321 с.
15. Тевене М. Культура предприятия: учебник [Текст] / М. Тевене – СПб.: Нева М.: Олма-Пресс, 2014. – 543 с.
16. Чуланова О.Л. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом: стаффселекшн как эффективная технология подбора и отбора персонала [Текст] / О.Л. Чуланова // Инновационная парадигма устойчивого развития науки. - 2016. - С. 150-153.
17. Официальный сайт гостиниц ОАО «Авача» [Электронный ресурс]. – URL: <http://avachahotel.ru/> (дата обращения: 23.11.2018).