

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование системы поиска и подбора персонала
на гостиничных предприятиях (на примере гостиничного комплекса «Мираж»)**

АВТОРЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 6 курса 641 группы _____
направления (специальности) 100103 Социально-культурный сервис и туризм
код и наименование направления (специальности)

Института истории и международных отношений

наименование факультета, института, колледжа

Лысовой Екатерины Павловны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

доцент, к. э. н.

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Е.С. Милинчук

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

профессор, д. э. н.

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2016

Введение. Поиск и подбор персонала в организации – важный аспект практики и теории управления. Трудовой коллектив должен быть в состоянии воплотить в жизнь цели компании, исходя из ее ценностей. Для формирования и поддержания мощной команды, для достижения поставленных стратегических задач руководству компании необходимо системно проводить оценку новых работников с помощью различных существующих методов.

Правильно проведенный подбор персонала напрямую связан с выбором кандидата, который может существенно повысить эффективность работы организации. Благодаря правильному подбору персонала можно повысить ряд объективных показателей. Первый - это производительность. Имеется в виду общая производительность труда. Особенно это касается специалистов, которые были наняты на руководящие должности. Второй объективный показатель - это прибыль. Именно хорошо подобранный персонал поможет найти и реализовать оптимальные пути получения денег. И, наконец, третий пункт - это общая лояльность сотрудников. Если повышается общий успех организации, ее престижность, персонал работает эффективно, то, естественно, авторитет руководителя и, как следствие, лояльность сотрудников, значительно улучшаются.

Если же выбор неправильный, то он может привести к ряду негативных последствий, являющимися полностью обратными. Это и текучесть кадров, которая является признаком плохого менеджмента организации, и недостаточная компетенция персонала, которая может привести в дальнейшем к банкротству. Именно поэтому рекрутинг является очень важным элементом любого бизнеса.

Подбор персонала - одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит успешность работы организации.

Таким образом, означенное направление кадровой работы имеет важное значение как для системы управления персоналом в целом, так и для предприятия в частности.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам методологии, теории и практики управления персоналом, вопросам лидерского стиля и кадровой политики организации: Алавердова А.Р., Базарова Т.Ю., Виханского О.С., Кибанова А.Я., Чудновского А.Д. и др. авторов. Данные работы содержат большое количество

теоретической информации, которая была использована в выпускной квалификационной работе: дается описание особенностей подбора и оценки кадров в гостиничной индустрии, рассматриваются этапы подбора персонала на гостиничные предприятия. Методические основы подбора персонала на гостиничные предприятия описаны в работах: Андреева С.В., Баранова Г.И., Егоршина А.П., Карпов А.В., Усова В.В. и др. Общетеоретическими основами для написания дипломной работы послужили работы: Дятлова А.Н., Лапуста М., Лукичевой Л.И., Моргунова Е.Б., Федосеев В.Н. Данные работы содержат общие сведения по менеджменту, управлению персоналом и подбору персонала.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались следующие периодические издания: «Управленческое консультирование», «Парад отелей», «Секрет фирмы», «Рестораны», «Человек и труд». В данных журналах приводится обзор материала по методам подбора кадров в гостиничной индустрии, нематериальной мотивации, качественному управлению гостиницей, выбору системы оценки персонала для гостиницы.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ методов поиска и подбора персонала в гостиничном бизнесе, а также разработка нового информационного ресурса по подбору персонала для ГК «Мираж».

Достижение поставленной цели предопределило решение следующих задач:

1. изучение теоретических основ поиска и подбора персонала в системе управления предприятием индустрии гостеприимства;
2. выявление методов подбора кадров в гостиничной индустрии;
3. исследование кадровой системы ГК «Мираж»;
4. изучение системы подбора кадров и ее методов в ГК «Мираж»;
5. проектирование и разработка Интернет-ресурса по подбору кадров для ГК «Мираж»;
6. проведение оценки результатов и тестирование работы ресурса.

Выпускная квалификационная работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Первая глава посвящена анализу особенностей подбора и поиска персонала как в целом, так и в гостиничной индустрии. Во второй главе проводится исследование системы подбора и поиска персонала гостиничного комплекса «Мираж». На основе проведенного анализа в третьей главе, был разработан Интернет-ресурс по подбору персонала для ГК «Мираж».

Основное содержание работы. Система управления персоналом - это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Она реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, ее философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и других документах.

Существуют различные точки зрения на состав и количество элементов процесса поиска, отбора и найма персонала. Авторы рассматривают процесс удовлетворения потребности организации в персонале и как набор отдельных элементов, и как комплекс взаимосвязанных мер. Кроме того, ряд авторов считают неотъемлемыми элементами системы обеспечения персоналом организации такие элементы, как определение качественной и количественной потребности в персонале (в том числе анализ работ) и адаптация нового сотрудника на рабочем месте или введение в должность.

Опираясь на труды рассмотренных авторов, был разработан наиболее комплексный перечень элементов системы поиска, отбора и найма персонала

- 1) планирование персонала (расчет качественной и количественной потребности в персонале);
- 2) анализ работы и формирование требований к кандидатам;
- 3) поиск персонала;
- 4) отбор персонала;
- 5) определение профессиональной пригодности;
- 6) анализ результатов отбора и принятие окончательного решения;
- 7) прием нового сотрудника и его профессиональная адаптация.

Предложенная классификация наиболее комплексно отражает сущность системы поиска, отбора и найма персонала, т.к. она охватывает не только процесс отбора кандидатов на вакантную должность, но и учитывает такие важные элементы как процедура планирования персонала, анализ работы и адаптация нового сотрудника.

Подбор персонала гостиницы начинается с определения, какой специалист или рабочий необходим в данный момент организации. При объявлении об открытии вакансии готовится «Спецификация работы», где подробно определяются параметры, которым должен соответствовать кандидат. На каждую вакантную должность в гостинице существует своя должностная инструкция. В должностной инструкции указаны квалификационные требования, предъявляемые к должности.

Квалификационные требования являются нормативными документами, предназначенными для определения должностных обязанностей работников, планирования их профессионального роста, организации профессиональной подготовки и повышения квалификации соответственно развитию требований к качеству и продуктивности услуг, подбору, расстановке и использованию кадров, а также обоснованию принимаемых решений.

Система отбора и поиска персонала является ключевым звеном в кадровой системе и кадровой политике организации. в гостиничном сервисе система отбора персонала делится на две ветви: поиск и подбор персонала для обслуживания гостей и поиск и подбор управленческого и функционального персонала.

Набор персонала – одна из важнейших задач кадровой службы предприятия гостиничной индустрии. Набор рабочей силы заключается не только в комплектации штата, но и в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (уход сотрудников на пенсию, окончание сроков контрактов, декретные отпуска и так далее). Особую актуальность такой резерв потенциальных сотрудников приобретает в периоды высокой загрузки гостиницы, когда увольнение даже одного сотрудника службы приема может снизить показатели качества сервисного обслуживания на несколько пунктов.

Набор персонала традиционно делится на внешний и внутренний. Внешний набор включает предложение населению подавать заявления о приеме на работу и сбор заявлений, уточнение рынка труда, публикации объявлений в газетах, журналах, обращение в агентства по трудоустройству и высшие и средние учебные заведения, специализирующиеся на подготовке кадров в области гостиничного бизнеса. Внутренний набор состоит в процессе продвижения сотрудника по иерархической лестнице. Внутренняя публикация вакансий на предприятии позволяет рассмотреть уже работающий персонал в качестве претендентов на открывшуюся позицию.

И внешний, и внутренний набор персонала имеет свои преимущества и должен в обязательном порядке сочетаться в той пропорции, которая будет выгодна гостинице на данном этапе ее развития.

Внешний набор позволяет составить собственную базу кадровых данных, обновить состав сотрудников того или иного отдела, пополнить его при необходимости специалистами более высокого класса (например, имеющими опыт работы в зарубежных гостиницах). Внутренний набор способствует развитию работающего персонала, повышает удовлетворенность трудом, сопровождается отсутствием необходимости адаптировать сотрудника к коллективу и специфике

работы данного отеля, а потому, по мнению отдельных специалистов, требует меньших материальных затрат.

Работа по отбору персонала в гостинице проводится сотрудниками отдела кадров организации (менеджером по персоналу). Процедура подбора кадров в гостинице включает:

- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- собеседование в отделе кадров;
- собеседование с непосредственным руководителем;
- практическое испытание (выполнение ситуационных задач);
- комплексная оценка кандидатов.

Успех гостиничного бизнеса зависит не только от правильного подбора и расстановки персонала, но и эффективного управления им. Поэтому специалисты кадровых служб любых гостиниц должны четко представлять характер работы и требования к сотрудникам. Их способности и навыки, а также личная мотивация и умение мотивировать людей на выполнение работы — все это необходимо для достижения поставленных в гостинице целей. Подход оценки компетенций является проверенным и подходящим методом. Он может быть использован также для обучения и развития, в работе с кадровым резервом, в определении способов мотивации, компенсации и льгот. Методы оценки персонала необходимы для контроля и принятия кадровых решений. Обычно анализируют уровень компетенций и эффективности сотрудника. В последнее время во многих организациях стали применять различные методики оценки поведенческих факторов.

В гостиничной индустрии применяются различные методы подбора персонала, используемые в других отраслях, такие как: анкетирование, тестирование, собеседование. Современными методами оценки и подбора персонала на гостиничные предприятия являются оценка экспертных знаний, оценка компетенций и др.

В практической части дипломной работы исследуется система подбора и оценки персонала в гостиничном комплексе «Мираж».

Гостиничный комплекс «Мираж» открыт в 2003 году. Подбор кадров для гостиничного комплекса «Мираж» по традиции ведется: с использованием личных связей (по знакомству); по объявлениям; с помощью кадровых агентств; путем переманивания.

Проблемы подбора персонала высшего и среднего звеньев руководитель гостиницы обычно решает самостоятельно - находит в кругу своих знакомых либо через кадровые агентства. Горничных, официантов, барменов, технических и прочих линейных работников преимущественно набирают по объявлениям или через государственную службу центра занятости населения.

Знания иностранного языка от горничных и швейцаров в провинциальных гостиницах не требуют, но практика подсказывает, что какой-то минимум знаний для общения с клиентами все-таки необходим. Поэтому сейчас во многих высококлассных гостиницах принято приглашать преподавателя английского языка, который работает со всеми категориями сотрудников, обучая персонал необходимому в работе набору фраз. Наиболее перспективных сотрудников направляют на переподготовку или повышение квалификации в специализированные учебные заведения (за счет гостиницы). Успешно сдавшим экзамены выдаются сертификаты или удостоверения государственного образца в зависимости от количества учебных часов.

В гостинице анкетирование очень слабо развито, все вопросы стандартные и общие. Отметим что такая анкета дает для работников гостиницы:

1. Для инспектора по кадрам важным являются удобство использования; полнота информации, собранной в одном источнике; исключение дублирования информации в различных документах. При возникновении какого-либо вопроса, нет необходимости «поднимать» все документы личного дела. При желании анкету можно разработать таким образом, чтобы в ней указывалась вся информация, которая может понадобиться при оформлении нового сотрудника. В этом случае она служит неким справочным материалом, предоставляя возможность не «закопаться в бумагах» лишней раз.

2. Для руководителя и менеджера по персоналу анкета является источником дополнительной информации о соискателе, а следовательно, основой для более адекватной его оценки. Как известно, при работе по закрытию отдельных позиций, проводится большое количество собеседований. Взгляд как бы «замыливается» и, зачастую, очень трудно вспомнить, чем один соискатель лучше другого. Здесь может помочь анкета.

Именно на основании анкеты принимается первичное решение о приеме или отказе в работе

Никакого тестирования сотрудника в гостинице «Мираж» не проводится. И если в случае с управленческими должностями проводится собеседование, то при наборе рабочих и служащих первоначальное решение о приеме принимается на основании данных об опыте работы согласно трудовой книжке. Собеседование основано на заполненной соискателем анкете, на анализе его

прошлых мест работы, на анализе его профессиональных компетенций и общего впечатления от соискателя. Окончательное решение принимается на основании краткого последующего собеседования, которое проводится специалистом отдела кадров. Процедур профессиональной диагностики не проводится. В случае положительного решения по результатам собеседования с работником заключается трудовой договор, положения которого регламентируются порядок дальнейших взаимоотношений работника и администрации.

Можно сделать вывод, что система подбора кадров в ГК «Мираж» имеет удовлетворительную оценку. В ней не хватает психологических методик подбора и современных технологий оценки кадров.

В рамках дипломного проекта была разработана интернет-анкета для приема на работу в ГК «Мираж». При приеме на работу анкета является одним из необходимых документов, на основании которых работодатель формирует свое мнение о соискателях на вакантную должность. В анкете предоставляются все необходимые сведения о претенденте, в дальнейшем она будет приложена в личное дело работника. Обычно в анкете отражают наиболее социально значимые аспекты, такие как гражданство, место жительства, образование и право на работу, судимости, профессиональные навыки и данные о прежнем месте работы, биографические сведения. Правильно заполненный образец анкеты позволяет работодателю оценить соискателя должности при приеме на работу на предмет его соответствия специфике работы, предлагаемой должности, а также определить основные личностные и профессиональные качества человека, его способность к выполнению порученных обязанностей.

Успешное и качественное заполнение анкеты при приеме на работу может стать залогом получения желаемой вакантной должности. Помимо анкет кандидатам будут предлагаться 6 тестов: общение, терпимость, работа в команде, решительность, умение говорить и благоразумность.

Для разработки данных анкет, тестов и общего ресурса их связывающего использован онлайн конструктор «wix». Связывать анкеты будет общий Интернет-ресурс. На нем будут располагаться ссылки на заполнение анкет и ссылки на прохождение психологических тестов. При создании анкет использовались следующие инструменты форм: короткое текстовое поле, длинное текстовое поле, вопрос с выбором одного варианта, вопрос с выбором нескольких вариантов, вариативные шкалы, выпадающие списки.

Затраты на разработку данного ресурса минимальны: при условии работы одного разработчика в гугл формах и конструкторе сайтов, ему требуется неделя чтобы создать и заполнить ресурс. Если учесть стандартную пятидневную неделю по 8 часов работы в день, со средней оплатой разработчику 200 р. в час, то получается сумма 8000 рублей.

Онлайн-анкета является современным инструментом поиска и подбора кадров. Ее внедрение поможет упростить работу единственного в организации инспектора по кадрам. На инспектора по кадрам будет возложена обязанность проверки и обработки поступивших анкет, это также сократит бумажный документооборот организации. Внедрение данной анкеты дает организации возможность предварительной удаленной оценки кандидатов, если раньше кандидаты заполняли анкету непосредственно перед собеседованием, то теперь они могут ее заполнить до собеседования, не выходя из дома. Это позволит сократить число неудачных собеседований и неподходящих кандидатов. Работа по поддержанию работоспособности, хостингу и обновлению ресурса будет возложена на администратора вычислительной сети гостиницы.

Данная анкета также внедряет в систему подбора персонала гостиницы психологические методы представленные кейсовыми заданиями в анкетах и психологическими тестами рекомендованными для каждой должности отдельно. В частности в кандидатах тесты будут выявлять: уровень решительности и способность принимать решения, уровень благоразумности, коммуникативные навыки, командные навыки, умение излагать и доносить свои мысли, навыки стрессоустойчивости и терпимости, профессиональные навыки. Эти методы позволят повысить качество подбираемых соискателей и вывести систему подбора персонала гостиницы на более профессиональный уровень.

Объявление о существовании Интернет-ресурса по подбору персонала для ГК «Мираж» может быть сделано в поисковых системах, в телеконференциях, в виде рекламы (в рекламных агентствах) и в виде баннерной рекламы - на других сайтах. Кроме того, можно для этой цели использовать электронную почту (по списку рассылки, в который включаются потенциальные клиенты), публикации в газетах и журналах, которые читаются потенциальными клиентами. На сайтах - аналогах можно договориться о взаимных ссылках. Правильность информации о Интернет-ресурсе по подбору персонала для ГК «Мираж» необходимо систематически проверять (например, попробовать отыскать свой сайт по перечню предоставляемых им услуг).

Тестирование разработанного Интернет-ресурса осуществлялось на сервере beget.ru, поскольку веб-сайт уже располагается на хостинге. Важным этапом в тестировании является HTML-валидация посредством сервиса w3.org, который производит несколько проверок кода.

Тестирование проводилось посредством сервиса loaddy.com, который имитирует посетителей, переходящих на сайт. Во время тестирования разрабатываемый ресурс одновременно посещало 50 пользователей. В результате тестирования к Интернет-ресурсу за полторы минуты было выполнено 471 обращения, количество неуспешных ответов 75, а это означает, что доступность разработанного web-путеводителя не на 100%.

Итак, внедрение разработанного ресурса по подбору персонала в деятельность ГК «Мираж» позволит внедрить в систему подбора персонала современные Интернет-технологии, которые упрощают работу менеджера по кадрам. Кроме того, в разработанной анкете внимание уделено психологическим методам оценки кандидатов, чего изначально не хватало на данном предприятии.

Заключение. Понимание значения фактора персонала определяет его роль и статус в современной организации, т.е. реальную текущую и перспективную значимость всей системы управления персоналом.

В теоретической части выпускной квалификационной работы рассмотрены особенности и этапы подбора и оценки персонала в современной гостиничной индустрии. Также были выявлены наиболее часто используемые методики подбора персонала в гостиничной индустрии: анкетирование, собеседование, тестирование.

В практической части работы в процессе анализа деятельности ГК «Мираж» в системе найма персонала был выявлен ряд недостатков, а именно: отсутствие в стандартной форме анкеты, вопросов и кейсов, которые позволяют оценить профессиональные навыки кандидата, отсутствие психологических методов оценки, высокая загруженность менеджера по персоналу.

Учитывая положения, рассмотренные во второй главе работы, можно утверждать, что оценка персонала как отдельная кадровая работа в компании не ведется, тогда как размеры компании говорят о насущной потребности в постановке процедуры подбора и оценки персонала для повышения управляемости системы.

Для организации этого направления кадровой работы в организации должна быть разработана оптимальная система подбора кадров, 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 и найме, а также расстановке персонала.

На основании проведенного анализа в практической части работы разработан Интернет-ресурс, облагающий процесс подбора персонала в ГК «Мираж». Данный ресурс выполнен в едином дизайне, имеет брендовые отличия компании (логотип, палитра цветов), является работоспособным. Внедрение данного проектного решения в деятельность гостиницы позволит упростить систему подбора кадров, сделать ее более функциональной за счет переноса ее в электронное пространство. Данный ресурс значительно упрощает работу кадрового менеджера компании, сократит количество неудачно проведенных собеседований и поможет повысить профессиональность потока соискателей на должности компании, за счет внедрения в подбор психологических методов оценки соискателей.

Данный разработанный ресурс обладает динамичностью, он способен к изменениям, модернизации, редизайну. Работа над ним может быть продолжена в виде привязки его со стороны официального сайта гостиницы, рекламы и продвижения его в сети Интернет, изменения параметров хостинга и SEO-модуляции. Таким образом, можно предполагать, что процесс подбора персонала в ГК «Мираж» станет более эффективным.