

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЙМА ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ИП «БРЕДИХИН И.Ю.»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 управление персоналом
заочной формы обучения,
группы 05001261
Красильниковой Татьяны Александровны

Научный руководитель
Старший преподаватель
Дзюбенко Е.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Значение, методы и принципы найма персонала на работу.....	6
1.2. Источники найма персонала в организацию.....	9
1.3. Критерии оценки эффективности найма на работу персонала.....	15
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА И НАЙМА В ИП «БРЕДИХИН И.Ю.».....	21
2.1. Организационно-экономическая характеристика ИП «Бредихин И.Ю.».....	21
2.2. Анализ системы управления персоналом ИП «Бредихин И.Ю.».....	27
2.3. Оценка актуального состояния найма персонала в ИП «Бредихин И.Ю.».....	39
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ИП «БРЕДИХИН И.Ю.».....	47
3.1. Рекомендации по совершенствованию найма персонала в ИП «Бредихин И.Ю.».....	47
3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию найма персонала.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы исследования заключается в современных требованиях к качественному найму персонала. В условиях жесткой конкуренции актуальность найма персонала и последующая их адаптация стали одним из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение различных организаций.

Ранее тема найма персонала ориентировались лишь на текущие потребности организаций. Возможно, было для работодателя получить в любой момент необходимое ему количество работников, а также для работы не требовалось особенной и длительной специальной подготовки.

Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. Сегодня предприятия предполагают серьезные усилия для найма персонала и его адаптации, с целью повышению квалификации практической подготовке. Сегодня существует проблема нехватки квалифицированных кадров, при условии привлечения их как из внешних, так и внутренних источников.

В настоящее время происходит переход к активным методам найма персонала, которые рассчитаны на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, соответствующих требованиям. Совершенствуются подходы к найму персонала. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его заменой новым сотрудником. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Тема совершенствования найма персонала является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе.

Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработана масса методик по качественному найму и кадров.

Умение нанимать на работу наиболее нужных и подходящих сотрудников, так хорошие люди, преданные фирме, и работают хорошо, является большим талантом, которым может владеть специалист по кадровой работе или управлению персоналом.

Степень научной разработанности большой вклад в изучение найма персонала внесли зарубежные ученые: Г. Десслер, Д. Купер, А. Робертсон, М. Хаммер.

В отечественной науке изучением проблемы найма персонала занимаются такие ученые, как: И.Б. Дуракова, С.В. Иванова, А.Я. Кибанов, М.И. Магура.

Объект исследования: индивидуальный предприниматель «Бредихин И.Ю.».

Предмет исследования: найм персонала в гостиничном комплексе.

Цель выпускной квалификационной работы: разработать предложения по совершенствованию найма персонала в ИП «Бредихин И.Ю.».

Для достижения цели выпускной квалификационной работы были поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретико-методологические основы найма персонала в организации;
- проанализировать и дать оценку современному состоянию найма персонала в ИП «Бредихин И.Ю.»;
- разработать рекомендации по совершенствованию найма персонала в ИП «Бредихин И.Ю.»;
- дать оценку социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию найма персонала.

Практическая значимость мероприятий по совершенствованию найма персонала в ИП «Бредихин И.Ю.» будет способствовать улучшению микроклимата в коллективе, привлечению профессиональных кадров в

гостиничный комплекс, росту производительности труда и высокому уровню оказания услуг в гостинице. Разработанные мероприятия рекомендованы для применения их в сети гостиничного бизнеса и сервиса.

Информационной основой в исследовании проекта послужили труды ученых в области найма персонала в организации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации, годовые отчеты организации, внутренние нормативно-регламентирующие документы гостиничного комплекса «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.».

Методы исследования, используемые в дипломном проекте:

- 1) метод организации исследования – метод срезов, комплексный;
- 2) методы получения эмпирических данных: анализ документов, проектирование;
- 3) методы обработки данных результатов исследования: количественный и качественный анализ.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Значение, методы и принципы найма персонала на работу

Найм персонала представляет собой совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала. Задачей найма персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников[23, с. 245].

Эффективный найм начинается с точной характеристики работы, с анализа работы конкретной должности. Далее составляется должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам. Одним из важных этапов является рекламирование работы, привлечение кандидата. Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса найма и отбора персонала. В ходе собеседования можно познакомиться с кандидатом поближе, узнать его личные качества, манеры поведения. На основании собранных сведений уже происходит принятие решения о выборе потенциального работника, но даже полное наличие элементов найма и отбора не дают точной информации о нанимаемом человеке.

Методы исследования – это способ достижения цели. Выбор метода исследований связан как со сложностью решаемой проблемы, так знаниями, опытом, квалификацией и интуицией менеджера – исследователя. Сегодня, в связи с развитием компьютерных технологий обработки информации, менеджеру доступен практически весь арсенал средств и методов, разработанный в различных областях знаний. Совершенно естественно, что каждый этап проведения исследований может потребовать использования совершенно различных методов обработки информации и методов принятия

решений. От правильности выбора метода исследования зависит получение достоверных и полных результатов исследования возникших в организации проблем[13, с. 48-49].

Таблица 1.1.

Методы исследований

№ п/п	методы	краткое описание
1	декомпозиция	разделяет сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение вглубь явления и определение его сущности
2	структуризация целей	предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации
3	балансовый	позволяет произвести балансовые сопоставления
4	изучение документов	информационное обеспечение за счет документов
5	социологические исследования	к ним относятся: наблюдение, интервьюирование, анкетирование
6	экспертные оценки	решение проблем управления

Найм кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров или менеджеры по персоналу. В таблице 1.2. представлены принципы найма.

Таблица 1.2

Принципы найма персонала на работу

№ п/п	Наименование принципа	Значение принципа
1	Комплектность	Всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения коллег о нем)
2	Объективность	Повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение

3	Непрерывность	Постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей
4	Научность	Использование в процессе подготовки и проведения найма последних научных достижений и новейших технологий

Найм персонала должен иметь научный подход для того, чтобы грамотно и всесторонне оценить потенциального кандидата на вакантную должность и избежать последующих ошибок при приеме на работу.

Мероприятия, которые рекомендуется проводить при найме персонала на работу представлены на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Мероприятия, проводимые при найме персонала в организацию

Уделим внимание из вышеперечисленного подготовке собеседования по найму персонала:

- руководитель должен заранее ознакомиться с заявлением, анкетой и другими документами, подумать о вопросах к претенденту;

- во время собеседования полезно использовать подготовленный план-схему участия руководителя в собеседовании целесообразно сводить к минимуму: больше слушать, меньше говорить;
- возникшие сомнения во время собеседования нужно разрешать в ходе беседы, а не держать их при себе;
- полезно использовать открытые, прямые вопросы, которые бы стимулировали партнера к ответной реакции;
- имея под рукой формуляр, необходимо делать письменные пометки.

Вывод.

Эффективный найм начинается с точной характеристики работы, с анализа работы конкретной должности.

Методы исследования – это способ достижения цели. Выбор метода исследований связан как со сложностью решаемой проблемы, так знаниями, опытом, квалификацией. Это методы декомпозиции, структуризации целей, изучения документов, балансовый метод, социологические исследования, экспертных оценок.

Научно-методически обоснованный найм кадров позволяет избежать главной и широко распространенной ошибки – субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приеме на работу. Основными принципами являются: комплектность, непрерывность, научность.

1.2. Источники найма персонала в организацию

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами. В нашей стране наиболее распространенными источниками найма на работу являются: люди, случайно зашедшие в поисках работы, объявления в газетах, учебные заведения (школы, техникумы,

училища, институты и т.), службы по трудоустройству, частные агентства по найму, объявления по радио и телевидению, профсоюзы, интернет.

Внутренний источник предполагает поиск внутри организации. Для этого нужно выйти на рынок труда и качественно вести поиск потенциальных кандидатов. Возможно, организации требуются профессиональные кандидаты со знаниями и умениями, а может быть необходим количественный показатель и к трудовому ресурсу требуются умение физически выдерживать большие нагрузки. Для этого возможно вести поиск различными средствами и методами за внутреннего поиска в таких как: газеты, информационные листы, анализ личных дел [36, с. 311].

Подбор с помощью сотрудников ведет отдел кадров организации, однако, сотрудники имеют такую возможность как обратиться к персоналу организации с просьбой пригласить на работу своих знакомых и друзей.

Данный подход удобен по причине:

- низких издержек;
- достижений хорошей степени совместимости кандидатов с организацией

И все-таки у данных предложений и подходов есть свои недостатки, в плане того, что появляется кумовство и другие родственные связи, которые снижают производительность и могут создать ситуацию недовольства в коллективе.

Таким образом, вышеуказанные источники позволяющие привлечь персонал на работу сильно зависят от политики, которая проводится в организации. Важно учитывать оценку состояния условий труда. А для комплексного исследования данного параметра, важно провести не только оценку, но и анализ отдельных факторов условий труда и в конечном итоге провести мероприятия по улучшению условий труда для привлечения персонала.

Важное использование имеющегося человеческого потенциала может позволить организации обойтись без дополнительного набора. Его преимущество в том, что появляются шансы для служебного роста, повышается степень привязанности к организации. Улучшается социальный и психологический климат в коллективе, который способствует укреплению авторитета руководства для сотрудников. Не ставит отобранных, таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в другую организацию. Не требует значительных финансовых затрат. Уровень оплаты в организации остается стабильным и это очень важно для всех-как руководства, так и подчиненных. Происходит рост молодых кадров данной организации, быстрое заполнение освободившейся должности, без адаптации [41, с. 53-54].

Использование внутренних источников привлечения кадров позволяет обеспечить доступность кадровой политики, высокую степень управляемости, возможность планирования данного процесса и целенаправленного повышения квалификации персонала. Решается проблема занятости собственных кадров, повышается мотивация и степень удовлетворения трудом у работников. Если перевод на новую должность совпадает с желанием самого претендента, то повышается рост производительности труда.

Организация, производящая набор персонала за счет внутренних источников привлечения претендентов, имеет возможность избежать убыточной текучести кадров.

Недостатками внутренних источников за счет привлечения персонала в организацию является:

- появление родственных связей среди руководства;
- снижение активности работников рабочей специальности;
- соперничество при желании несколькими сотрудниками занять вышестоящую должность.

Рассмотрим преимущества и недостатки найма персонала в организации в таблице 1.3

Таблица 1.3

Преимущества и недостатки найма персонала

Преимущества	Недостатки
Возможность карьерного роста сотрудников внутри организации	Низкая потребность в кадрах
Низкие стоимостные затраты на привлечение новых кадров	Не соответствие занятости и штатных единиц в отделах
Претенденты на вакантную должность хорошо знакомы руководству	Плохой психологический климат в коллективе
Возможность карьерного роста молодых сотрудников на освобожденной должности	Ограничение возможностей при подборе кадров
Увеличение производительности труда	Родственные связи и отношения в коллективе
Рост прибыли и выручки предприятия	Текучесть кадров
Отсутствие текучести кадров	Отсутствие переподготовки
Прозрачность осуществляемой кадровой политики	Низкий процент адаптации в организации

Внешние источники – это самостоятельно пришедшие кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений, необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и классификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представителей резервных кандидатов. Для того чтобы самостоятельных кандидатов было больше, некоторые организации проводят Дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда[46, с. 47-52].

Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатками являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещают в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре.

Посещение институтов и других учебных заведений. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, такие как институты, университеты, техникумы помогает привлечь в организацию будущих специалистов. Для них происходит показ видеофильмов по тематике, демонстрация продукции, руководство и менеджеры могут ответить на ряд вопросов для студентов.

Собеседования с представителями компании позволяют создать поиск кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена – вряд ли кто-либо отправится в институт искать руководителя высшего и среднего звена или генерального директора[51, с. 134].

Государственные агентства занятости это преимущественно центры занятости в регионах и областных центрах нашей страны. Руководство страны, регионов поддерживает политику занятости экономистки здорового и населения, готового работать. Для этого проводятся ярмарки вакансий и

даются объявления, работают центры по трудоустройству. В стране постоянно ведется статистическое обследование всех предприятий и учреждений по наличию занятых мест, уровню безработицы.

В стране действуют частные агентства по подбору и найму персонала. Подбор и найм персонала представляет собой важный дополнительный сектор за последние годы в этой области. Оборот многих из них как и за границей превысил миллионы рублей, а это хорошая налогооблагаемая база.

Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов. Не редко такие агентства используются и для поиска временных сотрудников[37, с. 72].

Преимущества:

1. При найме персонала в организацию создаются возможности выбора и перспективы роста.
2. Создается шанс для развития организации, поскольку новый сотрудник может привнести новшество в рабочий процесс.
3. Заполнение полной штатной численности в организации.
4. хороший моральный климат внутри организации.

Недостатки:

1. Значительное вложение финансов для привлечения новых сотрудников.
2. Увеличение рост текучки кадров в организации.
3. Плохой социально-психологического климат внутри организации.
4. Низкий уровень вероятности того, что кандидат пройдет испытательный срок.
5. Затянувшийся период (до 5-12 месяцев) адаптации нового сотрудника в организации.

Вывод.

Основными источниками найма персонала являются: внешние и внутренние. Внутренний источник – это поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в организации своей. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газет, специально изданных информационных листах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Внешние источники – это самостоятельно пришедшие кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. У каждого есть свои достоинства и недостатки.

1.3. Критерии оценки эффективности найма на работу персонала

Эффективность найма персонала предполагает определение человеческой деятельности, взятой с точки зрения способности обеспечить ее конечный результат, найм с наименьшими затратами.

Критериями эффективности найма персонала являются признаки, на основании которых производится оценка эффективности системы найма, подбора и отбора персонала.

К объективным критериям относятся стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть использованы для оценки любой работы. К субъективным критериям целесообразно отнести характеристики,

величина которых устанавливается на основании мнений и оценок экспертов (например, линейных руководителей) [26, с. 6-7].

К основным критериям оценки эффективности найма персонала относятся:

- своевременность заполнения вакансий;
- исполнение бюджета;
- использование наиболее эффективных источников кадрового ресурса;
- минимизация времени менеджера на подготовку заявки о привлечении и отборе персонала;
- компетентность новых работников;
- скорость вхождения их в должность;
- количество увольняющихся работников;
- текучесть кадров;
- соответствие работника уровню квалификации;
- сложность работы соответствует профессиональным требованиям;
- насколько уровень квалификации соответствует данной работе;
- медицинский осмотр нужен для того чтобы узнать нет ли у кандидата физических отклонений по состоянию здоровья на момент принятия на работу.

К критериям оценки эффективности можно отнести следующее:

- количество претензий от клиентов;
- наличие документов регламентирующих процедуру найма на предприятиях;
- методичка по проведению беседы на предприятиях;
- бланки, анкеты;
- автобиография претендента на предыдущих предприятиях;
- структурированная форма беседы на предприятиях;
- наличие рекомендаций у претендента на должность;
- количество награжденных сотрудников;

- достоинства (общительность, не конфликтность, владение определенными знаниями, обучаемость, уверенность, порядочность).

Показатели эффективности работы подбора, отбора и найма персонала: время заполнения вакансий; среднее время интервью; качество подбора персонала (% ошибок при найме); стоимость найма; процент закрытых вакансий из внутренних резервов, полученная прибыль предприятия, количество работников.

Оценка экономической эффективности предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой кадровой службы при реализации функций управления.

Большинство результатов принимаемых кадровых решений может быть оценено в количественных показателях (выработка продукции в расчете на одного работника, потери рабочего времени по болезни, текучесть кадров, отношение заработной платы к общим затратам на персонал, отношение стоимости реализованной продукции к численности работников предприятия и другие).

- Экономическая эффективность может рассматриваться с двух сторон: –
- финансовой (окупаемость вложенных средств);
 - производственной (экономические результаты, полученные в ходе реализации мероприятий по кадровой политике).

Показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с плановой численностью; а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период) [18, с. 99-103].

Социальные результаты поддаются стоимостной оценке и могут быть включены в состав экономических результатов при расчете эффективности управления персоналом.

Можно выделить этапы найма персонала, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Этапы отбора персонала с целью его найма в организацию

Этапы найма персонала	Описание и характеристика этапов
1 этап	предварительная отборочная беседа, цель которой - оценить общий уровень претендента (его адекватность), внешний вид и определяющие личностные качества (манера разговаривать, поведение и прочие). По мнению отечественных специалистов служб управления персоналом для первого собеседования необходимо провести предварительный отсев по телефону. При этом стоит составить бланк телефонного интервью, куда могут войти следующие моменты: имя кандидата, номер телефона для связи, 3–5 четких вопросов по опыту работы. Если после заполнения анкеты из десяти вопросов на восемь получены плюсы, то такого кандидата стоит пригласить на собеседование
2 этап	Претенденты, прошедшие отборочную беседу, должны заполнить специальный бланк анкеты запрашивающий информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы соискателя (прошлая работа, основные достижения, склад ума), должны быть корректными, нейтральными, предполагая любые варианты ответов
3 этап	Кандидату на вакантную должность предлагается написать автобиографию
4 этап	Беседа по найму (интервью). По данному вопроснику необходимо оценить каждую позицию по четырехбалльной шкале. 4 - самая низкая оценка. Личные характеристики (внешний вид, поза, манеры, речь, сотрудничество с интервьюером); рабочие характеристики (опыт такой работы, знание работы, межличностные отношения, эффективность). На основании полученных данных поставить общий балл: 1 – Превосходный, 2 – Выше среднего (высокая квалификация), 3 – Средний (средняя квалификация), 4 – Критический (низкая квалификация), 5 – Неудовлетворителен

5 этап	Тестирование - это источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях, умениях кандидата, описать возможные ориентации, цели, установки человека, а также конкретные методы работы, которыми он уже владеет
6 этап	Проверка рекомендаций и послужного списка
7 этап	Медицинский осмотр

Таким образом, критерии оценки эффективности найма персонала нацелены на получение экономического (достижение высоких хозяйственных показателей) и социального (согласование и реализация интересов субъектов и объектов оценки) эффекта, а ежемесячная и годовая оценка достижений становится одним из ключевых критериев результативности работы службы персонала: стимулирует менеджеров по персоналу к соблюдению сроков и повышению качества подбора, отбора и найма персонала[48, с. 40-41].

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по найму новых сотрудников можно использовать качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч,$$

где K_n — качество набранных работников (%);

P_k — усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%);

P_p — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$ — общее число показателей, учтенных при расчете.

Например, P_k рассчитан по 20 параметрам, рейтинг каждого из которых в среднем составил 4 балла по 5-балльной шкале (то есть равен 80%); $P_p = 35\%$ и $O_p = 85\%$.

Вывод.

Критериями эффективности найма персонала являются признаки, на основании которых производится оценка эффективности системы найма персонала, они могут быть количественные и качественные.

К объективным критериям относятся такие как: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть использованы для оценки любой работы, так же можно отнести характеристики, величина которых устанавливается на основании мнений и оценок экспертов.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА И НАЙМА В ИП «БРЕДИХИН И.Ю.»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ИП «Бредихин И.Ю.»

Индивидуальный предприниматель Бредихин Игорь Юрьевич, адрес осуществления предпринимательской деятельности: г. Белгород, ул. Преображенская, 86, действующий на основании свидетельства о государственной регистрации в РФ ОГРНИП 306710515200042, ИНН 710501808845.

Осуществление деятельности ИП «Бредихин И.Ю.» происходит в гостиничном комплексе «Аврора». Основным адресом юридическим и фактическим его размещением является: 308009, город Белгород, улица Преображенская, дом 86. Телефон: +7 (4722) 23-05-55, e-mail: avrora@avrorabelgorod.ru

Гостиничный комплекс «Аврора» входит в группу компаний «Аврора», которая существует более десяти лет. Возглавляет группу компаний «Аврора» – Бредихин Игорь Юрьевич. Он состоит из четырех департаментов, при этом каждый из них занимается и развивает отдельное направление. Департамент девелопмента возводит и реконструирует привлекательные, объекты жилой недвижимости, гостиничный департамент развивает сеть собственных гостиниц, по стандарту четырех и пяти звездному обслуживанию клиентов, департамент коммерческой недвижимости для деятельности бизнеса создает благоприятные условия и возможности аренды помещений, департамент благотворительных программ помогает развитию и совершенствованию детей.

На рисунке 2.1. представлена структура основных направлений деятельности группы компаний «Аврора».

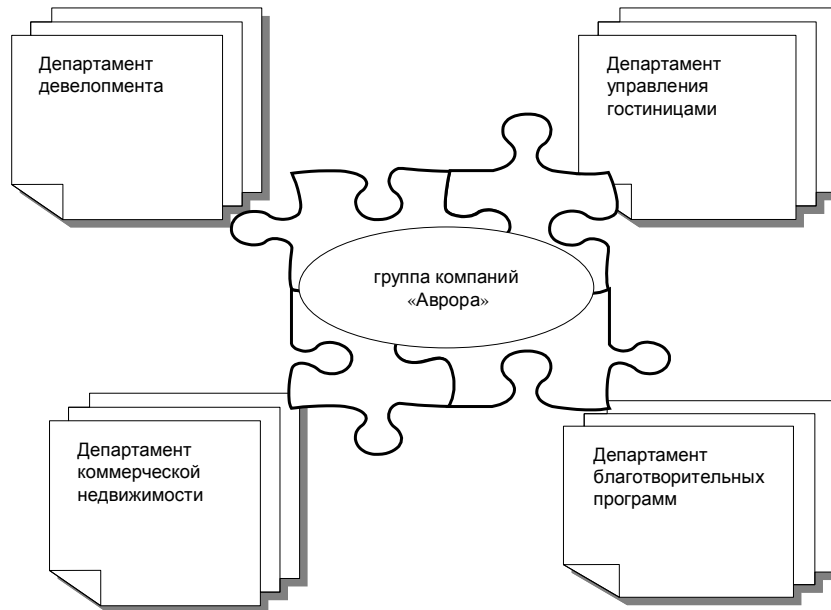


Рис. 2.1. Структура основных направлений ГК «Аврора»

В 2016 году группа компаний «Аврора» по версии премии «Тульский Бизнес – 2016» победила в номинации «Строительная компания года».

Гостиничный комплекс «Аврора» в Белгороде распахнул свои двери для посетителей в мае 2014 года. Ему присвоен уровень – пять звезд, в соответствии с международной системой сертификации. Это ультрасовременный гостиничный комплекс с развитой инфраструктурой. Она несколько раз за короткий период занимала первые места по чистоте и благоустроенности комплекса среди городов России.

В Центрально-Черноземном регионе также работает гостиница пять звезд в городе Курск. Но она меньше по количеству мест на 20% (24 места) в отличии от белгородской гостиницы.

Цель гостиничного комплекса «Аврора»: поддерживать высокий уровень обслуживания посетителей гостиницы.

Основными задачами деятельности гостиничного комплекса «Аврора» являются:

- удовлетворение потребности клиентов;
- соответствие предоставляемых услуг международным стандартам;

– безопасные и надежные условия для проживания клиентов гостиницы.

Настоящее время штатное количество персонала ИП «Бредихин И.Ю.» в гостиничном комплексе «Аврора» в городе Белгород составляет 49 человек.

Рассмотрим показатели размера производства в гостиничном комплексе «Аврора» в ИП «Бредихин И.Ю.» в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Финансовые показатели ГК «Аврора» в ИП «Бредихин И.Ю.»
за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г в % к 2014 г.
1	2	3	4	5	6
1	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	131 425	116 240	102 392	77,9
2	Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	15 987	30 258	32 425	в 2,0 раза
3	Среднегодовая численность работников, чел.	21	38	49	в 2,3 раза

Анализируя показатели размера производства в ИП «Бредихин И.Ю.» в гостиничном комплексе «Аврора», можно отметить, что в 2016 году уменьшилась стоимость основных фондов за счет амортизации на 22,1% к 2014 году. Это здание, машины и оборудование, транспортные средства, производственный инвентарь.

Стоимость товарной продукции (стоимостная) в 2016 году к 2014 году выросла в 2 раза. На нее повлияли: категория гостиницы, стоимость койко-места от типа и категории номеров, расширение перечня услуг, текущие и капитальные расходы.

Рост среднесписочной численности персонала гостиничного комплекса «Аврора» в 2016 году к 2014 году (в 2,3 раза) позволил полностью укомплектовать штат гостиницы.

При анализе деятельности ИП «Бредихин И.Ю.» в гостиничном комплексе «Аврора» изучим показатели финансового результата по предоставленным услугам в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели финансового результата ГК «Аврора» в ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	2016 г в % к 2014 г.
1	Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	9 305	18 673	34 136	в 3,7 раза
2	Себестоимость предоставляемых услуг, тыс. руб.	5 459	11 665	15 984	в 2,9 раза
3	Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, тыс. руб.	6 231	9 538	17 068	в 2,7 раза
4	Прибыль (убыток) от реализации услуг, тыс. руб.	2 074	6 135	9 241	в 4,5 раза

Проведя анализ финансовых показателей в ИП «Бредихин И.Ю.» в гостиничном комплексе «Аврора», нужно отметить, что выручка от реализации услуг в 2015 и 2016 годах по сравнению с 2014 годом увеличилась в 2 раза, в 1,8 раза соответственно. Произошел рост себестоимости предоставляемых услуг в 2015 и 2016 годах относительно 2014 года (соответственно: в 2,1 раза; в 1,4 раза). Что неизбежно привело к увеличению расходов (в 2,7 раза): коммерческих, общехозяйственных, административных. Увеличилась прибыль в 2016 году в 1,5 раза к 2015 году, так как именно этот период гостиничный комплекс работал полноценно (включая весь календарный год – 365 дней или 12 месяцев), а в 2014 году гостиница начала работать только в мае. Поэтому наличие низких финансовых показателей за счет выпавших 4,5 месяца в году и вновь открывшегося комплекса, который только начинал привлекать клиентов и

завоевывать свое место в сфере услуг Белгородской области, дают высокий рост показателей в 2016 году к 2014 году.

Для финансово-хозяйственной деятельности важно рассчитать оценку работы и специализации производства организации. Специализация хозяйства определяется удельным весом стоимости предоставляемых услуг по видам и стоимости услуг в целом. Для характеристики специализации ГК «Аврора» рассмотрим структуру предоставляемых услуг за три года (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Структура предоставляемых услуг ГК «Аврора» в ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование услуг	2014 г.		2015 г.		2016 г.		В среднем за 2014-2016 гг.	
		млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1.	Бронирование и проживание в номерах	5,6	60,2	11,2	62,9	23,8	70,4	24,7	23,5
2.	Услуги организаций общественного питания	2,5	26,9	4,5	25,3	6,8	20,1	9,3	36,8
	2.1.ресторан	0,9	9,7	2,9	16,3	4,4	13,0	5,3	20,5
	2.2.бар	0,3	3,2	1	5,6	1,5	4,4	1,8	20,0
	2.3. кейтеринг	0,3	3,2	0,6	3,4	0,9	2,7	1,2	33,3
3.	Бытовое обслуживание, досуг	1,2	12,9	2,1	11,8	3,2	9,5	4,4	37,5
	3.1.фитнес-центр	0,2	2,2	1,1	6,2	1,2	3,6	1,7	16,7
	3.2.салон красоты	0,9	9,7	1,2	6,7	1,4	4,1	2,6	64,3
	3.3.массажный салон	0,1	1,1	0,2	1,1	0,6	1,8	0,2	16,7
	Итого:	9,3	100	17,8	100	33,8	100	38,4	100

Рассчитаем уровень специализации предоставляемых услуг в ИП «Бредихин И.Ю.» по ГК «Аврора» по формуле (2.1):

$$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n-1)]}, \quad (2.1)$$

где: Y_i – удельный вес i -го вида услуг в структуре выручки, %;

n – порядковый номер i -го вида услуг в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Уровень специализации услуг за 2014 год:

$$100 / (60,2*1) + (26,9*2) + (12,9*3) = 0,7$$

Уровень специализации услуг за 2015 год:

$$100 / (62,9*1) + (25,3*2) + (11,8*3) = 0,7$$

Уровень специализации услуг за 2016 год:

$$100 / (70,4*1) + (20,1*2) + (9,5*3) = 0,7$$

Приведенные данные по структуре услуг позволили сделать расчет уровня специализации за период с 2014 по 2016 годы. За исследуемые три года уровень специализации составил 0,7, что соответствует углубленной степени специализации предоставляемых услуг ИП «Бредихин И.Ю.» в гостиничном комплексе «Аврора».

Рассмотрим состав и структуру основных производственных фондов гостиничного комплекса «Аврора», которые числятся в ИП «Бредихин И.Ю.» в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Состав и структура основных производственных фондов ГК «Аврора» в ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

Виды основных фондов	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение (+,-), млн. руб.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	92,2	70,2	85,3	73,4	78,5	76,7	-13,7
Сооружения	7,9	6,0	6,4	5,5	5,1	5,0	-2,8

Продолжение табл.2.4

Машины и оборудование	19,2	14,6	15,2	13,1	11,3	11,0	-7,9
Транспортные средства	12,1	9,2	9,3	8,0	7,5	7,3	-4,6
Итого	131,4	100	116,2	100	102,4	100	-29

Из таблицы видно, что за период с 2014 по 2016 годы общая сумма производственных фондов уменьшилась на 22,1%, что составляет 29,0 млн. Рублей. Причиной являются амортизационные отчисления.

В организационную структуру гостиничного комплекса «Аврора», ИП «Бредихин И.Ю.» входят: директор, директор гостиницы, технический директор, управляющий рестораном, главный бухгалтер. Каждый из руководителей подразделения имеет свою структуру или отдел. Директор гостиницы – администраторов и заведующего гостиничным хозяйством с соподчинением им контролеров и швейцаров, а для портье в подчинении горничные, уборщицы и прачки. У главного бухгалтера в подчинении отдел, состоящий из бухгалтера, кассира, специалиста по кадрам. Полностью организационная структура представлена (приложение 1).

2.2. Анализ системы управления персоналом ИП «Бредихин И.Ю.»

Проводя анализ системы управления персоналом гостиничного комплекса «Аврора» в ИП «Бредихин И.Ю.» важно рассмотреть структуру персонала по категориям, которые представлены: руководители, специалисты, рабочие в таблице 2.5.

Структура персонала в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

Категории персонала	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютн. отклонение 2016/2014	Относит. отклонение 2016/2014
Персонал, всего, в том числе:	21	38	49	28	в 2,3 раза
1.Руководители	3	6	8	5	в 2,6 раза
2. Специалисты	8	14	19	11	в 2,4 раза
3. Рабочие	10	18	22	12	в 2,4 раза

Анализ структуры персонала в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» показал, что новое растущее предприятие по предоставлению услуг населению постепенно наращивал количество персонала по всем категориям. Поэтому высокие показатели по категории «руководители» в 2016 году к 2014 году – 2,3 раза. По категориям «специалисты» и «рабочие» в 2016 году к 2014 году – 2,4 раза. Новый комплекс начал действовать с мая 2014 года и при найме персонала учитывались основные показатели: проживание в данной местности (Белгород, Белгородский район), опыт работы и образование.

Рассмотрим персонал по возрастному составу, представленный в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	–	–	1	5,3	4	18,2
20 – 30	1	12,5	12	63,1	7	31,8
30 – 40	4	50,0	2	10,5	4	18,2
40 – 50	2	25,0	3	15,8	3	13,6
50 – 60	1	12,5	1	5,3	4	18,2
Свыше 60	–	–	–	–	–	–
Итого	8	100	19	100	22	100

При найме персонала в гостиничный комплекс «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» в категорию «руководители» приоритетным стала возрастная группа 30 – 40 лет (50%), а наименьшее число руководителей в возрасте от 20 – 30 лет и 50 – 60 лет (12,5%).

В группе «специалисты» приоритетным при найме персонала стал возраст 20 – 30 лет (63,1%). Наименьшая численность персонала в данной категории составила возраст до 20 лет и 50 – 60 лет (1%).

В группе «рабочие» так же как и «специалисты» наибольшее количество персонала составило в возрасте 20 – 30 лет (31,8%), однако, во всех группах имеются представители данной категории, за исключением свыше 60 лет.

Рассмотрим распределение персонала по полу в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	5	25,0	3	10,4
Специалисты	8	40,0	11	37,9
Рабочие	7	35,0	15	51,7
Итого	20	100	29	100

При найме персонала на вакантную должность не всегда учитывается принадлежность по полу. Анализ персонала по полу в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» выявил, что 40% составляю мужчины, а 60% – женщины. Преимущественно персонал представлен сотрудниками женского пола. В группе «руководители» 60% составляют мужчины, 40% – женщины. В группе «специалисты» мужчины составляют 27,3%, женщины – 72,7%. В группе «рабочие» мужчины составляют 46,7%, а женщины – 53,3%.

При найме персонала всегда важным является стаж и опыт работы потенциального работника. Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по трудовому стажу в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	–	–	1	5,3	4	18,2
От 5 до 10	1	12,5	5	26,3	5	22,7
От 10 до 15	3	37,5	9	47,4	6	27,3
От 15 до 20	3	37,5	3	15,7	2	9,1
Свыше 20	1	12,5	1	5,3	3	13,6
Свыше 30	–	–	–	–	2	9,1
Итого:	8	100	19	100	22	100

Анализируя распределение персонала по трудовому стажу можно сказать, что в группе работников «руководители» имеют стаж наибольшее количество данной категории от 10 до 20 лет. В категории «специалисты» и «рабочие» наибольшее количество работников со стажем от 10 до 15 лет. Можно сделать вывод, что при найме персонала предприниматель учитывает наличие опыта и трудового стажа, при этом имеет место принятия работников с малым опытом и большим трудовым стажем.

К опыту работы необходимо образование в сфере гостиничного бизнеса, пищевой промышленности, которое обязательно должно учитываться при найме персонала в гостиничный комплекс. В таблице 2.9 представлены данные о распределении персонала по образованию в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.».

Распределение персонала по образованию в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	–	–	–	–	6	27,4
Среднее специальное	–	–	3	15,8	14	63,6
незаконченное	1	12,5	5	26,3	1	4,5
высшее	7	87,5	11	57,9	1	4,5
ученая степень	–	–	–	–	–	–
Итого:	8	100	19	100	22	100

При распределении персонала по образованию нужно отметить, что во всех группах сотрудники имеют высшее образование, но наибольший процент среди группы «специалисты» (57,9%) в группе «руководители» (36,8%) и наименьший процент в группе «рабочие» (5,3%) от количества всех сотрудников с наличием высшего образования. При этом «руководители» 87,5 % составляют сотрудников с высшим образованием.

В каждой группе имеет место, когда сотрудники заочно получают высшее образование. Наибольший процент среди группы «специалисты» – 71,4% (от количества всех сотрудников с незаконченным высшим образованием). В группах «специалисты» и «рабочие» – 14,3% (от количества всех сотрудников с незаконченным высшим образованием).

Среднее специальное образование имеют группы «специалисты» и «рабочие» – 17,6%; 82,4% соответственно.

В группе «рабочие» 27,4% (6 чел.) от всей численности сотрудников данной группы не имеют специального образования (наличие среднего образования).

Для того чтобы рассчитать коэффициент абсентеизма, необходимо учесть и рассмотреть на основе выборки документов потери рабочего времени в связи с абсентеизмом в таблице 2.10.

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2014г. чел.-дн.	2015г. чел.-дн.	2016г. чел.-дн.
1. По болезни	Листы по нетрудоспособности	26	68	72
2. Целодневные/внутрисменные простои организации	Табели рабочего времени	10	34	38
3. Административные отпуска.	Заявления персонала	–	12	23
4. Прогоулы	Служебные записки руководителя	5	7	9
Всего	Официальные документы	41	121	142
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		0,17	0,49	0,57

Коэффициент абсентеизма – это отношение числа дней невыхода на работу к общему числу рабочих дней в течение года. Определим норму рабочего времени в 247 производственных дней при пятидневной рабочей неделе с учетом двух выходных дней в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» . Коэффициент абсентеизма имеет динамику роста в 2016 году (+0,40), в 2015 году (+0,32) к 2014 году.

Для определения основных коэффициентов оборота по приему кадров, постоянства, замещения, стабильности коллектива и текучести кадров необходимо провести анализ показателей основных кадровых процессов в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Показатели основных кадровых процессов в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4
Среднесписочная численность работников, чел.	21	38	49
Принято всего, чел.	21	23	19

Выбыло всего, чел.	6	8	10
в том числе:			
- по собственному желанию	3	6	8
- за нарушение трудовой дисциплины	3	2	2
- по сокращению штатов	–	–	–
Коэффициент оборота по приему	1,000	0,605	0,388
Коэффициент оборота по выбытию	0,286	0,211	0,204
Коэффициент постоянства кадров	0,714	0,789	0,796
Коэффициент текучести кадров	0,286	0,211	0,204
Коэффициент замещения	0,714	0,395	0,184
Коэффициент стабильности коллектива	0,857	0,869	0,853

1) Для расчета коэффициента оборота по приему используем формулу:

$$K_{\text{пр}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.2)$$

где $T_{\text{пр}}$ - количество принятых работников;

$T_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность персонала.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 21 / 21 \times 100 = 1,000 \text{ или } 100\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 23 / 38 \times 100 = 0,605 \text{ или } 60,5\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 19 / 49 \times 100 = 0,388 \text{ или } 38,8\%$$

Коэффициент оборота по приему отражает в разрезе анализируемых лет долю принятых (нанятых) работников в гостиничный комплекс. В 2014 году он составил 100%, так как штат набирался вновь, в 2015 году для найма персонала кадровая служба для полной комплектации штата и с целью правильной расстановки сотрудников на рабочих местах привлекла 23 сотрудника, что соответствует показателю коэффициента 0,605 (60,5%). При расширении гостиничного комплекса в 2016 году штат увеличился на 19 сотрудников, а коэффициент составил 0,388 (38,8%), что на 21,7% меньше данного показателя 2015 года.

2) Рассчитаем коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{выб}} = T_{\text{выб}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.3)$$

где $T_{\text{выб}}$ - число выбывших за период по всем причинам;

$T_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 6 / 21 \times 100 = 0,286 \text{ или } 28,6\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 8 / 38 \times 100 = 0,211 \text{ или } 21,1\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 10 / 49 \times 100 = 0,204 \text{ или } 20,4\%$$

Высокий оборот кадров в 2014 году (28,6%) вызван ошибками, допущенными при найме персонала, так сфера услуг достаточно специфична и необходимо при найме персонала учитывать наличие образование и навыки работы в отрасли. Значение коэффициента за анализируемые годы снижается и в 2015 году на 7,5%, в 2014 году на 8,2% к 2014 году.

3) Рассчитаем коэффициент постоянства кадров:

$$K_{\text{пк}} = T_{\text{сп}} - T_{\text{ув}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.4)$$

где $T_{\text{ув}}$ - число уволенных работников, в течение всего периода;

$T_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность персонала за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (21-6) / 21 \times 100 = 0,714 \text{ или } 71,4\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (38-8) / 38 \times 100 = 0,789 \text{ или } 78,9\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (49-10) / 49 \times 100 = 0,796 \text{ или } 79,6\%$$

Коэффициент постоянства кадров в 2016 году наиболее высокий 97,73%, что на 9,27 % выше относительно 2014 года. Постепенное выравнивание и степени постоянства сотрудников в коллективе говорит о

комфортном создании условий для работы и удовлетворении требований сотрудников к организации рабочих мест.

4) Рассчитаем коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тек}} = T_{\text{тек}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.5)$$

где $T_{\text{тек}}$ - количество работников, выбывших по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины);

$T_{\text{сп}}$ - количество работников среднесписочной численности за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 6 / 21 \times 100 = 0,286 \text{ или } 28,6\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 8 / 38 \times 100 = 0,211 \text{ или } 21,1\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 10 / 49 \times 100 = 0,204 \text{ или } 20,4\%$$

Выявлено снижение показателя коэффициента текучести кадров в математической формуле относительно 2014 года к 2016 году на 8,2%. Но данное снижение происходит на фоне роста общего штата численности, так гостиничный комплекс открылся в середине 2014 года и расширял услуги и персонал в течение анализируемого периода. Фактически рост текучести кадров происходит в 2016 году к 2014 году (+4 человека). Причинами являются: неудовлетворенность сотрудников работой, незнание особенностей выполняемых обязанностей, предусмотренным трудовым договором, размытые, обобщенные требования при найме персонала в организацию.

5) Рассчитаем коэффициент замещения кадров:

$$K_3 = (T_{\text{пр}} - T_{\text{выб}}) / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.6)$$

где $T_{\text{пр}}$ - количество принятых работников;

$T_{\text{выб}}$ - число выбывших за период по всем причинам;

$T_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность персонала.

$$2014 \text{ г. } K_3 = (21-6) / 21 \times 100 = 0,714 \text{ или } 71,4\%$$

$$2015 \text{ г. } K_3 = (23-8) / 38 \times 100 = 0,395 \text{ или } 39,5\%$$

$$2016 \text{ г. } K_3 = (19-10) / 49 \times 100 = 0,184 \text{ или } 18,4\%$$

Положительный показатель коэффициента замещения кадров позволяет сделать вывод, что превышение количества принятых сотрудников выше количества уволенных по различным причинам.

б) Рассчитаем коэффициент стабильности коллектива:

$$K_{\text{ск}} = 1 - P_{\text{ув}} / (P_{\text{сп}} + P_{\text{п}}) \times 100, \quad (2.7)$$

где $P_{\text{ув}}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за период, чел.;

$P_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, чел.;

$P_{\text{п}}$ - численность вновь принятых за период работников, чел.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{ск}} = 1 - 6 / (21+21) \times 100 = 0,857 \text{ или } 85,7 \%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{ск}} = 1 - 8 / (38+23) \times 100 = 0,869 \text{ или } 86,9 \%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{ск}} = 1 - 10 / (49+19) \times 100 = 0,853 \text{ или } 85,3 \%$$

Коэффициент стабильности коллектива, говорит о целостности коллектива и соответствию полной укомплектованности штата гостиничного комплекса. Однако до уровня 100% не достает в 2014 году 14,3%, в 2015 году 13,1%, в 2016 году 14,7%. В среднем стабильность коллектива составляет 86%.

Рассмотрим структуру затрат на персонал в за 2014-2016 годы в гостиничном комплексе «Аврора» индивидуального предпринимателя Бредихина Игоря Юрьевича в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Структура затрат на персонал в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» за 2014-2016 гг.

	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2014г.	2015г.	2016г.	2014/2015	2015/2016	2014/2016
1	Оплата труда, тыс. рублей	3 720	10 440	12 420	- 6 720	-1 980	- 8700
2	Набор и отбор персонала, тыс. руб.	0,5	0,8	12,0	- 0,3	- 0,4	- 0,7
3	Обучение и развитие персонала, тыс. руб.	0,1	0,2	0,5	- 0,1	- 0,3	- 0,4
4	Питание, тыс. руб.	8,1	18,3	22,9	-10,2	-4,6	-14,8
5	Спецодежда, тыс. руб.	25,6	40,4	54,1	-14,8	-13,7	-28,5
6	Охрана труда, тыс. руб.	2,7	3,6	5,2	-0,9	-1,6	-2,5
7	Медицинское обслуживание, тыс. руб.	3,5	4,2	5,1	-0,7	-0,9	-1,6
8	Организация отдыха, тыс. руб.	0,2	0,3	0,9	0,1	-0,6	-0,7
9	Оплата жилья, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-
	Итого:	3 761	10 508	12 521	-6 747	-2 013	-8760

Анализ структуры затрат на персонал в гостиничном комплексе «Аврора» индивидуального предпринимателя Бредихина Игоря Юрьевича выявил, что предприниматель не производит оплату жилья для нанятых сотрудников, но все остальные пункты оплачиваются. Важно отметить, что недостаточно внимания отводится поиску, отбору, подбору и набору персонала для последовательных мероприятий по найму персонала. Рост данного показателя от 2014 года к 2016 году на 0,7 тыс. рублей, не позволяет

полностью использовать современные технологии и мероприятия при подборе и отборе персонала с целью его найма.

Вывод.

В гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» выручка от реализации услуг в 2015 и 2016 годах по сравнению с 2014 годом увеличилась в 2 раза, в 1,8 раза соответственно. Произошел рост себестоимости предоставляемых услуг в 2015 и 2016 годах относительно 2014 года (соответственно: в 2,1 раза; в 1,4 раза). Что привело к увеличению расходов (в 2,7 раза): коммерческих, общехозяйственных, административных.

Структура персонала в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» – новое растущее предприятие по предоставлению услуг населению постепенно наращивал количество персонала по всем категориям. Высокие показатели по категории «руководители» в 2016 году к 2014 году – 2,3 раза. По категориям «специалисты» и «рабочие» в 2016 году к 2014 году – 2,4 раза. Новый комплекс начал действовать с мая 2014 года и при найме персонала учитывались основные показатели: проживание в данной местности (Белгород, Белгородский район), опыт работы и образование.

При найме персонала на вакантную должность не всегда учитывается принадлежность по полу. Анализ персонала по полу в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» выявил, что 40% составляют мужчины, а 60% – женщины. Преимущественно персонал представлен сотрудниками женского пола.

Распределение персонала по трудовому в группе работников «руководители» имеют стаж наибольшее количество данной категории от 10 до 20 лет. В категории «специалисты» и «рабочие» наибольшее количество работников со стажем от 10 до 15 лет. Можно сделать вывод, что при найме персонала предприниматель учитывает наличие опыта и трудового стажа, при этом имеет место принятия работников с малым опытом и большим

трудовым стажем. Коэффициент абсентеизма имеет динамику роста в 2016 году (+0,40), в 2015 году (+0,32) к 2014 году.

Высокий оборот кадров в 2014 году (28,6%) вызван ошибками, допущенными при найме персонала, так сфера услуг достаточно специфична и необходимо при найме персонала учитывать наличие образование и навыки работы в отрасли. Значение коэффициента за анализируемые годы снижается и в 2015 году на 7,5%, в 2014 году на 8,2% к 2014 году.

Рост текучести кадров происходит в 2016 году к 2014 году (+4 человека). Причинами являются: неудовлетворенность сотрудников работой, незнание особенностей выполняемых обязанностей, предусмотренным трудовым договором, размытые, обобщенные требования при найме персонала в организацию.

2.3. Оценка актуального состояния найма персонала в ИП «Бредихин И.Ю.»

Гостиничный комплекс «Аврора» начал свою деятельность в 2014 году как новое предприятие в сфере гостиничного бизнеса. Для этого был проведен отбор персонала из внутренних и внешних источников.

Таблица 2.13

Источники привлечения персонала в ГК «Аврора» в 2014 году

№ п/п	Источник	Для должности
Руководство		
1	Внутренний (Группа компаний «Аврора»)	Директор гостиничного комплекса в г. Белгород
2	Внешний (Центр занятости населения по г. Белгороду)	Директор гостиницы
3	Внешний (Центр занятости населения по г. Белгороду)	Главный бухгалтер

Специалисты		
4	Внешний (Центр занятости населения по г. Белгороду)	Бухгалтер – кассир
5	Внешний (Родственное предприятие: гостиница «Белгород»)	Администраторы
6	Внешний (ОАУ «Белгородское рекрутинговое агентство»)	Системный администратор
7	Внешний (Центр занятости населения по г. Белгороду)	Офис-менеджер
Рабочие		
8	Внешний (Центр занятости населения по г. Белгороду)	Горничные
9	Внешний (Свободный рынок труда (объявления о поиске работы на сайтах «Моя реклама», «Авито»))	Уборщицы
10	Внешний (Свободный рынок труда (объявления о поиске работы на сайтах «Моя реклама», «Авито»))	Прачки
11	Внешний (Свободный рынок труда (объявления о поиске работы на сайтах «Моя реклама», «Авито»))	Сантехник
12	Внешний (Свободный рынок труда (объявления о поиске работы на сайтах «Моя реклама», «Авито»))	Дворник

Анализируя источники привлечения персонала в гостиничный комплекс «Аврора», можно сказать, что преимущественно найм персонала состоял из внешних источников: центр занятости населения по г. Белгороду, ОАУ «Белгородское рекрутинговое агентство», родственное предприятие – гостиница «Белгород», свободный рынок труда (объявления о поиске работы на сайтах «Моя реклама», «Авито»). И только директор гостиничного комплекса из внутреннего перемещения.

Из общей численности персонала 21 сотрудник уволились 6 сотрудников (28,6%), причинами увольнений при найме персонала из внешних источников явилось:

- высокая степень риска при прохождении испытательного срока;
- сложности адаптации новых сотрудников в коллективе;
- доверие не достаточно проверенной информации в резюме;
- отсутствие опыта в данной сфере;

- недостаток или отсутствие образования в данной сфере;
- не соответствие ожидания заработной платы к выполняемым обязанностям.

В 2015 году структура гостиничного комплекса расширилась, и увеличилось количество персонала:

1. специалист по кадровой работе
2. управляющий рестораном
3. метрдотели, официанты и бармены
4. контролеры, швейцары
5. менеджер по продажам

Специалист по кадровой работе в работе при отборе и найме персонала использовал такие методы:

1. Поиск с помощью сотрудников гостиницы. Предполагает неформальный поиск среди своих знакомых родственников. Его преимущества:

- отсутствие финансовых затрат на привлечение персонала;
- легче пройдет процедура адаптации новых работников.

Недостатком данного метода является:

– новые сотрудники не во всех случаях имеют профессиональные навыки в гостиничном и ресторанном бизнесе;

– предложивший сотрудник не всегда может дать реальную профессиональную оценку близким и знакомым;

– развитие семейственности в большинстве случаев негативно отражается на результатах эффективности деятельности сотрудников (если он не является совладельцем).

2. Обращение в государственные службы занятости. Предполагает поиск сотрудников по требующимся вакансиям. Его достоинством является низкие затраты на поиск и подбор персонала. Недостатком является уровень профессиональности предлагаемых потенциальных работников.

3. Обращение в частные кадровые и рекрутинговые агентства. Предполагает поиск сотрудников по требующимся вакансиям. Его

достоинством является возможность получить специалиста по предъявленным требованиям. Недостатком является значительные финансовые затраты организации.

Проанализируем источники и определим их удельный вес при поиске и отборе персонала с целью его найма в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» в 2014, 2015, 2016 годах в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Источники найма сотрудников в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»
за 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование источника найма	Удельный вес, %
1	Внутренний (Группа компаний «Аврора»)	3
2	Внешний (Центр занятости населения по г. Белгороду)	48
3	Внешний (ОАУ «Белгородское рекрутинговое агентство»)	15
4	Внешний (Свободный рынок труда (объявления о поиске работы на сайтах «Моя реклама», «Авито»))	21
5	Внешний (Родственное предприятие: гостиница «Белгород»)	13
Всего:		100

Наибольший удельный вес составляют внешние источники найма персонала (98%) и чаще всего специалист по работе с кадрами обращается в центр занятости населения по городу Белгороду (48%).

Дать оценку результатов найма персонала можно на основании количественных и качественных показателей имеющих результатов.

Рассмотрим таблицу 2.15. Дадим оценку найма персонала на основании рассмотрения и анализа количественных показателей. В процессе найма персонала специалист кадровой службы ГК «Аврора» в 2015 году приняты – 23 сотрудника, в 2016 году – 19 сотрудников, при этом рост уволенных сотрудников увеличивался.

Оценка найма персонала в ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» за 2015-2016 гг.

Годы	Принято, всего (чел.)	Уволено, всего (чел.)	Уволено				Отклонение (п.3- п.2)	Отклонение (п.6-п.4)
			по собственному желанию (чел.)	%	за нарушение трудовой дисциплины (чел.)	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2015	23	8	6	75	2	25	-15	-4
2016	19	10	8	80	2	20	-9	-6

При подборе персонала специалист, анализируя документы и анкеты, не достаточно уделял внимания положительным и отрицательным качествам потенциального работника: исполнительности, частой смене рабочего места, анализу документов (записи в трудовой книжке), анализу проведенного анкетирования, поведению на собеседовании. Поэтому в гостинице оказались:

1. случайные люди, которые не могут и не желают качественно и своевременно исполнять свои должностные обязанности (уволенные за нарушение трудовой дисциплины составили: в 2015 году – 25%, в 2016 году – 20%);

2. сотрудники, не имеющие профильного образования и опыта работы в требуемой сфере, уволились по собственному желанию в 2015 году – 75%, в 2016 году – 80% от числа всех уволенных сотрудников;

3. динамика выбытия сотрудников за год высокая, способствующая текучести

В результате процесса подбора и отбора персонала с целью его найма в гостиничном комплексе увеличились: 1) штат сотрудников, 2) текучесть персонала.

Для качественной оценки результатов поиска и подбора персонала с целью найма в организацию нужно рассмотреть достоинства и недостатки внешних источников, так как они составили 98%.

Таблица 2.16

Оценка результатов найма персонала в организацию из внешних источников

Преимущества	Недостатки
1. Широкий выбор поиска для отбора и найма персонала. 2. Закрытие вакантных должностей. 3. Низкий уровень возможности интриг в коллективе. 4. Реклама для компании (о ее открытии).	1. Высокие затраты на привлечение персонала. 2. Не прохождение испытательного срока 3. Сложности и длительный период адаптации сотрудников. 4. Не знание организации, требуется время для ознакомления. 5. Отсутствие профессионального образования в требуемой сфере. 6. При вхождении в новую должность снижается уровень производительности труда. 7. Создание роста текучести кадров из-за принятия большого количества сотрудников.

Дадим оценку качественных показателей найма персонала в организации, представленных в таблице 2.16. Из рассматриваемых двух сторон: преимущества и недостатки отбора и найма персонала из внешних источников, можно отметить, что перевешивает колонка с недостатками. Однако имеются плюсы данного источника. Важность качественного показателя это – снижение затрат на процесс для найма персонала, степень удовлетворенности персонала на занимаемой должности. Снижение качественных показателей возникают в процессе пребывания нового сотрудника на новой должности, в части сложностей морально-психологических отношений в коллективе при адаптации, долгого временного ознакомления со всем коллективом и структурой организации.

На основании оценки количественных и качественных показателей найма персонала в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» можно определить сильные и слабые стороны деятельности комплекса в связи с наймом персонала, представленные в таблице 2.17.

SWOT – анализ сильных и слабых сторон гостиничного комплекса «Аврора» в связи с наймом персонала

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкие затраты на привлечение персонала. 2. Расширение сервиса и бизнеса. 3. Расположение гостиницы. 4. Сертификация предоставляемых услуг. 5. Наличие нескольких баров и ресторана на территории гостиницы. 6. наличие парковки. 7. Наличие квалифицированных групп работников. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие возможности влиять на клиентов. 2. Зависимость от группы компаний. 3. Недостаточная известность гостиницы. 4. Недостаточное количество для парковки машин рядом с гостиницей. 5. Наличие квалифицированных групп работников. 6. Конкурирующие гостиницы.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация обучения персонала на рабочем месте. 2. возможности признания гостиницы на российском рынке. 3. Растущая потребность в услугах гостиниц. 4. Рост экономики региона. 5. Рост доходов населения и увеличение спроса. 6. Расширение услуг по мировым стандартам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение политической ситуации. 2. Изменение экономической ситуации. 3. Незастрахованность бизнеса. 4. Снижение цены конкурентов 5. Отсутствие гаража или паркинга на территории гостиницы. 6. Частичный уход персонала. 7. Отток потенциальных клиентов в другие гостиницы.

На основании проведенного анализа и сложившейся оценки состояния найма персонала в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» выявлены проблемы:

- отсутствие ротации кадров внутри ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» (внутренние источники);
- отсутствие поиска сотрудников в учебных заведениях города Белгорода (внешний источник);
- отсутствие у большинства новых работников профильного образования;
- низкая мотивация у сотрудников;
- низкий уровень адаптации у новых сотрудников;
- рост текучести кадров.

Вывод.

В гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» в 2014 году из общей численности персонала 21 сотрудник уволились 6 сотрудников (28,6%), причинами увольнений при найме персонала из внешних источников: высокая степень риска при прохождении испытательного срока, сложности адаптации новых сотрудников в коллективе, доверие не достаточно проверенной информации в резюме, отсутствие опыта в данной сфере, недостаток или отсутствие образования, не соответствие ожидания заработной платы к выполняемым обязанностям.

В 2015 году принято – 23 сотрудника, в 2016 году – 19 сотрудников, при этом рост уволенных сотрудников увеличивался. При подборе персонала специалист, анализируя документы и анкеты, не достаточно уделял внимания положительным и отрицательным качествам потенциального работника: исполнительности, частой смене рабочего места, анализу документов (записи в трудовой книжке), анализу проведенного анкетирования, поведению на собеседовании.

Наибольший удельный вес за 2014-2016 годы составляют внешние источники найма персонала (98%) и чаще всего специалист по работе с кадрами обращается в центр занятости населения по городу Белгороду(48%).

В результате процесса подбора и отбора персонала с целью его найма в гостиничном комплексе увеличились: 1) штат сотрудников, 2) текучесть персонала.

На основании проведенного анализа выявлены проблемы: отсутствие ротации кадров внутри ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.», отсутствие поиска сотрудников в учебных заведениях города Белгорода, отсутствие мотивации у сотрудников, недостаточно мероприятий по адаптации персонала, недостаточно применяемых методов при отборе персонала.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ИП «БРЕДИХИН И.Ю.»

3.1. Рекомендации по совершенствованию найма персонала в ИП «Бредихин И.Ю.»

На основании проведенного анализа и оценки процесса найма персонала в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» выявлены сильные и слабые стороны деятельности комплекса в связи с наймом персонала. В результате процесса подбора и отбора персонала с целью его найма в гостиничном комплексе увеличилась численность персонала и его текучесть.

Выявлены проблемы: отсутствие ротации кадров внутри ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» из внутренних источников, отсутствие поиска сотрудников в учебных заведениях города Белгорода из внешних источников, отсутствие у большинства новых работников профильного образования, низкая мотивация у сотрудников, низкий уровень адаптации у новых сотрудников, рост текучести кадров.

Рассмотрим рекомендации по совершенствованию рабочих мест в ИП «Бредихин И.Ю.» в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию найма персонала в ИП «Бредихин И.Ю.»

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1	1. Отсутствие найма из внутренних источников	Внедрение системы ротации кадров (внутренние источники найма персонала)	1.1. Внутрифирменное обучение: формирование групп по обмену опытом	1.1. Полученные знания и навыки (за короткий срок) дают возможность качественно и с удовольствием выполнять должностные обязанности

Продолжение табл. 3.1.

			1.2. Стажировки в группе компаний «Аврора»	1.2. Приобретение навыков студентами в результате производственной практики
2.	Недостаток специалистов с профессиональным образованием	Сотрудничество и координация деятельности с учебными заведениями по требуемой специальности (внешние источники найма)	2.1. Проведение встреч с сотрудниками и студентами профильных кафедр ВУЗов	2.1. Эффективность найма персонала от реализации мероприятий – 58,7%
			2.2. Создание и ведение кадрового резерва	2.2. Привлечение специалиста, знающего особенности специфики всей отрасли;
			2.3. Организация прохождения студентами производственной практики	
3.	Рост текучести кадров	Снизить текучесть кадров	3.1. Все вышеперечисленные мероприятия	3.1. Снижение текучести кадров на 6,1%

Дадим оценку мероприятий по совершенствованию найма персонала в , указанные в таблице 3.2

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию найма персонала в ИП «Бредихин И.Ю.»

№ п/п	Наименование мероприятий	Расшифровка затрат, руб.	Ресурсы	Общая стоимость мероприятий, руб.
1.	Внедрение системы ротации кадров (внутренние источники найма персонала)			
1.1	Внутрифирменное обучение: формирование групп по обмену опытом	1 000 * 4 групп * 3 месяца	финансовые	12 000
1.2	Стажировки в группе компаний «Аврора»	–Для вертикальной ротации кадров – Курск, Тула. 500 руб. (проезд туда и обратно – Курск) *3сотрудника=1 000 руб. –Для горизонтальной	финансовые	1 500

		стажировка внутри гостиницы Белгорода –С сохраняем заработной платы на действующем рабочем месте		
2	Сотрудничество и координация деятельности с учебными заведениями по требуемой специальности (внешние источники найма персонала)			
2.1	Проведение встреч с сотрудниками и студентами профильных факультетов, кафедр ВУЗов, СПО г.Белгорода	На основании должностных обязанностей	возобновляемые	–
2.2	Создание и ведение кадрового резерва	На основании должностных обязанностей (резерв вести: в электронном и бумажном носителе)	Возобновляемые/расходуемые	–
2.3	Организация прохождения производственной практики лучшими студентами ВУЗов, СПО	8 694 руб. * 4 студентов	финансовые	34 776
	Итого:			48 276

1. Ротация кадров – это перемещение персонала на различные должности внутри одной организации. Ротация направлена на повышение профессионального уровня сотрудников.

Мотивационная цель ротации персонала:

- обеспечить профессиональное развитие сотрудника при помощи перемещения с изменениями его должностных обязанностей;
- обеспечить карьерное продвижение сотрудника (по горизонтали или вертикали), при минимальных затратах компании;
- более быстрая адаптация в коллективе;
- предупредить «профессиональное выгорание»;

- получить универсального специалиста, отвечающего высоким требованиям и международным стандартам (знания, навыки);
- формировать широкий кругозор;
- подбор сотруднику более подходящую работу в той же организации;
- повысить степень удовлетворенности персонала результатами своей деятельности на рабочем месте.

1.1 Внутрифирменное обучение при помощи формирования групп по обмену опытом. Предполагает обучение на рабочем месте с целью вертикальной ротации группы:

- а) горничные – портье;
- б) официанты, бармены – метрдетель;

Обучение на рабочем месте с целью горизонтальной ротации группы:

- а) уборщица – горничная;
- б) кухонный рабочий – повар;

Для этого необходимо кадровой службе отобрать таковых кандидатов, составить график занятий в рабочее время и утвердить его у руководства, известить представителей групп.

Непрерывность обучения и рабочего процесса – это целенаправленный, выполняемый в течение всей трудовой деятельности постоянный процесс повышения квалификации или переподготовки персонала в интересах работника, организации и общества. Включающий высокий уровень профессионализма овладения умениями, знаниями и навыками, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей работника и перспективой профессионального роста. Специалисту кадров предложить руководителям групп для проведения занятий – кейс (приложение 2).

При проведении мероприятий в группах руководителям необходимо рассказать о выполняемой деятельности, особенностях должностных обязанностей с приведением примеров и фактов. В процессе работы рекомендуется проводить деловые игры, решать кейсы по специфике работы.

2 занятия * 4 недели = 8 занятий в месяц * 3 месяца = 24 занятия за три месяца. В среднем занятие может длиться до 40 -50 минут.

За проведение обучения мастерству нижестоящих специалистов по родственным специальностям руководителям рекомендована доплата из средств организации не менее 3 тысяч рублей в месяц.

1.2. Стажировки сотрудников в группе компаний «Аврора» предусматривают сохранение заработной платы на действующем рабочем месте. Стажировка с целью горизонтальной ротации возможна для сотрудника, как в Белгороде, так и в Курске, Туле. Сотруднику компенсируется проезд. До поездки и по окончании стажировки выявить результат – предложить тест на мотивацию (приложение 3).

2. Сотрудничество и координация деятельности с учебными заведениями по требуемой специальности (внешние источники найма персонала)

2.1. Проведение встреч с сотрудниками и студентами профильных факультетов ВУЗов:

1. НИУ «БелГУ», Институт управления, кафедра туризма и социально-культурного бизнеса (с учетом гостиничного бизнеса). Она готовит высококвалифицированных и социально-ориентированных специалистов, способных реализовывать качественно услуги в современных условиях сервисной ориентации экономики.

2. Белгородский университет кооперации, экономики и права (БУКЭП).

Кафедра сервиса и туризма является выпускающей по направлениям подготовки высшего образования: гостиничное дело, среднего профессионального образования – гостиничный сервис.

3. ОГАПОУ «Белгородский техникум промышленности и сферы услуг»

Взаимодействовать с сотрудниками и студентами 3-4-х курсов. Ориентироваться на добросовестных студентов, получающих и подтверждающих хорошие знания в учебном заведении. Информацию

подкреплять (сверять) с руководством кафедры (на наличие высоких оценок знаний и личностных качеств отличившихся студентов).

2.2. Создание и ведение кадрового резерва с учетом:

- анализа информации о выпускниках ВУЗов, СПО по профилю;
- ранее поданных резюме на вакантную должность;
- поиск профессиональных работников данной сферы.

2.3. Организация прохождения производственной практики лучшими студентами ВУЗов, средних специальных заведений.

Производственная практика является составной частью основных профессиональных образовательных программ высшего образования. Производственная практика, как правило, проводится в организациях на основе договоров, заключаемых между образовательной организацией и организациями. В рамках такого договора студенты направляются в организацию на практику. Заработная плата практиканта не должна быть ниже минимального размера оплаты труда (ст. 2 ТК РФ). С 1 января 2017 года МРОТ составляет 8 694 рублей.

3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию найма персонала

После проведенных мероприятий снизится процент текучести кадров в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.»

$$2017 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 5 / 49 \times 100 = 0,102 \text{ или } 10,2\%$$

$$2018 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 3 / 49 \times 100 = 0,612 \text{ или } 6,12\%$$

Коэффициент текучести кадров снизится в 2017 году на 6,1% по отношению к 2016 году, в 2018 году на 4,08% к 2017 году.

Снизится численность уволенных сотрудников: в 2017 году они составят 5 человек, в 2018 году – 3 человека.

Снижение показателей текучести кадров в результате внутрифирменного обучения и стажировок создаст благоприятные условия для персонала и это:

- полученные знания и навыки по профессии (за короткий срок) дают возможность качественно и с удовольствием выполнять должностные обязанности;

- универсальность работы специалиста позволит сохранить свою заработную плату и получить большие премиальные выплаты;

- возможность продвижения по карьерной лестнице, с повышением заработной платы;

- более быстрая адаптация в коллективе;

- повышенное понимание престижа профессии, и компании в которой работает сотрудник;

- появление заинтересованности сотрудника специализацией, желание расширить знания;

При найме персонала из резерва кадров с учетом лучших выпускников учебных заведений по требуемой специализации организации гарантированы низкие показатели текучести кадров или их отсутствие в перспективе за счет:

- эффективной процедуры при поиске, отборе персонала для его найма;

- получения молодого, образованного, перспективного специалиста;

- получения специалиста, знающего особенности специфики всей отрасли;

- активной позиции по развитию и совершенствованию в данной отрасли;

- материальной заинтересованности;

- карьерного роста;

- отсутствия проблем проезда к месту работы.

Эффективность работы специалиста персонала после проведения мероприятий по найму новых сотрудников проведем расчет по следующей формуле:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч, \quad (3.2)$$

где K_n – качество набранных работников (%);

P_k – усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%);

P_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых работников, оставшихся работать после одного года;

$Ч$ – общее число показателей, которые учитывали для расчета.

$$K_n = (79 + 19 + 78) / 3 = 58,7\%$$

Эффективность работы сотрудников после проведения мероприятий по найму составила 58,7% это больше 50% и можно считать результат положительным.

Социальные эффекты при реализации мероприятий:

–получение навыков и умений студентами в результате производственной практики;

–привлечение персонала с профильным образованием;

–увеличение заработной платы за счет ротации кадров;

–отсутствие критических или экстремальных ситуаций в коллективе;

–повышение деловой оценки сотрудников своей профессиональной компетентности.

Вывод.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию найма персонала в гостиничном комплексе ИП «Бредихин И.Ю.» для внедрения системы ротации кадров (внутренние источники найма персонала) подготовлены мероприятия по внутрифирменному обучению при помощи формирования групп по обмену опытом. Предполагает обучение на рабочем месте с целью вертикальной ротации группы:

- а) горничные – портье;
- б) официанты, бармены – метрдотель;

Обучение на рабочем месте с целью горизонтальной ротации группы:

- а) уборщица – горничная;
- б) кухонный рабочий – повар.

Непрерывность обучения и рабочего процесса позволит достичь высокого уровня профессионализма и овладения умениями, знаниями и навыками, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей работника и перспективой профессионального роста. Стажировки в группе компаний «Аврора» создадут:

- универсальность работы специалиста позволит сохранить свою заработную плату и получить большие премиальные выплаты;
- возможность продвижения по карьерной лестнице, с повышением заработной платы;
- более быстрая адаптация в коллективе;
- повышенное понимание престижа профессии, и компании в которой работает сотрудник;
- появление заинтересованности сотрудника специализацией, желание расширить знания.

Сотрудничество и координация деятельности с учебными заведениями по требуемой специальности (внешние источники найма персонала) будет способствовать:

- эффективной процедуре при поиске, отборе персонала для его найма;
- в получении молодого, образованного, перспективного специалиста;

– в получении специалиста, знающего особенности специфики всей отрасли;

– активной позиции по развитию и совершенствованию в данной отрасли;

– материальной заинтересованности и в карьерном росте.

Текучесть кадров снизится в 2017 году на 6,1% по отношению к 2016 году, в 2018 году на 4,08% к 2017 году.

Эффективность работы сотрудников после проведения мероприятий по найму составила 58,7% это больше 50% и можно считать результат **положительным.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективный найм начинается с точной характеристики работы, с анализа работы конкретной должности.

Методы исследования – это способ достижения цели. Выбор метода исследований связан как со сложностью решаемой проблемы, так знаниями, опытом, квалификацией. Это методы декомпозиции, структуризации целей, изучения документов, балансовый метод, социологические исследования, экспертных оценок.

Научно-методически обоснованный найм кадров позволяет избежать главной и широко распространенной ошибки – субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приеме на работу. Основными принципами являются: комплектность, непрерывность, научность.

Основными источниками найма персонала являются: внешние и внутренние. Внутренний источник – это поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в организации своей. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газет, специально изданных информационных листах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Внешние источники – это самостоятельно пришедшие кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. У каждого есть свои достоинства и недостатки.

Критериями эффективности найма персонала являются признаки, на основании которых производится оценка эффективности системы найма персонала, они могут быть количественные и качественные.

К объективным критериям относятся такие как: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть использованы для оценки любой работы, так же можно отнести характеристики, величина которых устанавливается на основании мнений и оценок экспертов.

В гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» выручка от реализации услуг в 2015 и 2016 годах по сравнению с 2014 годом увеличилась в 2 раза, в 1,8 раза соответственно. Произошел рост себестоимости предоставляемых услуг в 2015 и 2016 годах относительно 2014 года (соответственно: в 2,1 раза; в 1,4 раза). Что привело к увеличению расходов (в 2,7 раза): коммерческих, общехозяйственных, административных.

Структура персонала в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» – новое растущее предприятие по предоставлению услуг населению постепенно наращивал количество персонала по всем категориям. Высокие показатели по категории «руководители» в 2016 году к 2014 году – 2,3 раза. По категориям «специалисты» и «рабочие» в 2016 году к 2014 году – 2,4 раза. Новый комплекс начал действовать с мая 2014 года и при найме персонала учитывались основные показатели: проживание в данной местности (Белгород, Белгородский район), опыт работы и образование.

При найме персонала на вакантную должность не всегда учитывается принадлежность по полу. Анализ персонала по полу в гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» выявил, что 40% составляют мужчины, а 60% – женщины. Преимущественно персонал представлен сотрудниками женского пола.

Распределение персонала по трудовому в группе работников «руководители» имеют стаж наибольшее количество данной категории от 10 до 20 лет. В категории «специалисты» и «рабочие» наибольшее количество работников со стажем от 10 до 15 лет. Можно сделать вывод, что при найме персонала предприниматель учитывает наличие опыта и трудового стажа, при этом имеет место принятия работников с малым опытом и большим

трудовым стажем. Коэффициент абсентеизма имеет динамику роста в 2016 году (+0,40), в 2015 году (+0,32) к 2014 году.

Высокий оборот кадров в 2014 году (28,6%) вызван ошибками, допущенными при найме персонала, так сфера услуг достаточно специфична и необходимо при найме персонала учитывать наличие образование и навыки работы в отрасли. Значение коэффициента за анализируемые годы снижается и в 2015 году на 7,5%, в 2014 году на 8,2% к 2014 году.

Рост текучести кадров происходит в 2016 году к 2014 году (+4 человека). Причинами являются: неудовлетворенность сотрудников работой, незнание особенностей выполняемых обязанностей, предусмотренным трудовым договором, размытые, обобщенные требования при найме персонала в организацию.

В гостиничном комплексе «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.» в 2014 году из общей численности персонала 21 сотрудник уволились 6 сотрудников (28,6%), причинами увольнений при найме персонала из внешних источников: высокая степень риска при прохождении испытательного срока, сложности адаптации новых сотрудников в коллективе, доверие не достаточно проверенной информации в резюме, отсутствие опыта в данной сфере, недостаток или отсутствие образования, не соответствие ожидания заработной платы к выполняемым обязанностям.

В 2015 году принято – 23 сотрудника, в 2016 году – 19 сотрудников, при этом рост уволенных сотрудников увеличивался. При подборе персонала специалист, анализируя документы и анкеты, не достаточно уделял внимания положительным и отрицательным качествам потенциального работника: исполнительности, частой смене рабочего места, анализу документов (записи в трудовой книжке), анализу проведенного анкетирования, поведению на собеседовании.

Наибольший удельный вес за 2014-2016 годы составляют внешние источники найма персонала (98%) и чаще всего специалист по работе с кадрами обращается в центр занятости населения по городу Белгороду(48%).

В результате процесса подбора и отбора персонала с целью его найма в гостиничном комплексе увеличились: 1) штат сотрудников, 2) текучесть персонала.

На основании проведенного анализа выявлены проблемы: отсутствие ротации кадров внутри ГК «Аврора» ИП «Бредихин И.Ю.», отсутствие поиска сотрудников в учебных заведениях города Белгорода, отсутствие мотивации у сотрудников, недостаточно мероприятий по адаптации персонала, недостаточно применяемых методов при отборе персонала.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию найма персонала в гостиничном комплексе ИП «Бредихин И.Ю.» для внедрения системы ротации кадров (внутренние источники найма персонала) подготовлены мероприятия по внутрифирменному обучению при помощи формирования групп по обмену опытом. Предполагает обучение на рабочем месте с целью вертикальной ротации группы:

- а) горничные – портье;
- б) официанты, бармены – метрдотель;

Обучение на рабочем месте с целью горизонтальной ротации группы:

- а) уборщица – горничная;
- б) кухонный рабочий – повар.

Непрерывность обучения и рабочего процесса позволит достичь высокого уровня профессионализма и овладения умениями, знаниями и навыками, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей работника и перспективой профессионального роста. Стажировки в группе компаний «Аврора» создадут:

- универсальность работы специалиста позволит сохранить свою заработную плату и получить большие премиальные выплаты;
- возможность продвижения по карьерной лестнице, с повышением заработной платы;
- более быстрая адаптация в коллективе;

- повышенное понимание престижа профессии, и компании в которой работает сотрудник;

- появление заинтересованности сотрудника специализацией, желание расширить знания.

Сотрудничество и координация деятельности с учебными заведениями по требуемой специальности (внешние источники найма персонала) будет способствовать:

- эффективной процедуре при поиске, отборе персонала для его найма;
- в получении молодого, образованного, перспективного специалиста;
- в получении специалиста, знающего особенности специфики всей отрасли;

- активной позиции по развитию и совершенствованию в данной отрасли;

- материальной заинтересованности и в карьерном росте.

Текучесть кадров снизится в 2017 году на 6,1% по отношению к 2016 году, в 2018 году на 4,08% к 2017 году.

Эффективность работы сотрудников после проведения мероприятий по найму составила 58,7% это больше 50% и можно считать результат положительным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: от 13.12.2001, № 197-ФЗ; В ред. ФЗ от 30.12.2012, № 191-ФЗ – М.: Изд. - СТАТУС-КВО, 2013.-771с.
2. Воробьев Г. Работник выбирает работу, работодатель - работника // Служба кадров. – 2016. - N 2. - С. 11-18.
3. Авилов, А. В. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители [Текст] // Кадровик. – 2010. - №12. – С.6-16.
4. Александрова, Е. И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. - N 10. - С. 64-67.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
6. Боттгер Престон. Умение нанимать подходящих сотрудников: как руководители совершенствуют навыки отбора персонала / Боттгер Престон, Барсу Жан-Луи // Менеджмент сегодня, 2012. - № 5. – С. 320-327.
7. Бунатян, А.Н. Методологические аспекты найма в современных условиях [Текст] / А.Н.Бунатян// Вестник Университета Российской академии образования, 2014. – №3. – С. 149-151
8. Бунатян, А.Н. Оптимальная схема отбора персонала при приеме на работу в организацию [Текст] / А.Н.Бунатян // Российской академии образования, 2010. – №5. – С. 152-154.
9. Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - 2015. - N 2. - С. 147-150.
10. Ветошкина, Т.М. Формирование менеджмента качества персонала [Текст] // Кадровик. – 2016. - №1. – С.42-47.

11. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала : отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2016. - N 2. - С. 184-187.
12. Грачев, В.Г. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2016. - №5. – С.36-50.
13. Гуревич, А.М. Методы подбора и найма персонала, современные подходы к рекрутингу. Подбор, основанный на оценке компетенций. Составление профайла и требований к кандидату [Текст] / А.М. Гуревич// Управление развитием персонала, 2015. - № 3. – С. 46-55.
14. Демина, Н.В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента [Текст] // Научные проблемы гуманитарных исследований.- 2015.- №12.- С.60-72.
15. Денисов, А.Ф. Применение интерактивных технологий в процессе отбора персонала [Текст] / А.Ф. Денисов, М.О. Латуха// Вестник Санкт-Петербургского Университета, 2016. - №2. – С. 200-212.
16. Денисова, А.И. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности [Текст] // Управление персоналом. – 2007. – № 24. – С. 66 – 70.
17. Донорская, Е.А. Теория сигналов как способ отбора и мотивации сотрудников [Текст] / Е.А. Донорская// Управление развитием персонала, 2010. - № 4. – С. 296-306.
18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: исслед. зарубеж. опыта [Текст] / И. Б. Дуракова. - М. : Центр, 2014. - 160 с.
19. Дырин, С.А. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному [Текст] // Кадровик. – 2014. - №9. – С.5-10.
20. Ефремова, Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка [Текст]. В 3 т.: М.-Изд.: АСТ, Астрель, 2006.- 976с.
21. Ишунин, П.У. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст] // Кадровик. – 2015. - №3. – С.129-135.

22. Казаков, М.В. Эффективная система отбора персонала для организации [Текст] / М.В. Казаков// Управление развитием персонала, 2014. - № 3. – С. 176-181.
23. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. для вузов / А. Я. Кибанов.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 447 с.
24. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] // Кадровик. – 2012. - №12. – С.32-43.
25. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]. : М., 2015. - 304 с.
26. Кибанов, А.Я.Технология найма, оценки и отбора персонала [Текст] / Ардальон Кибанов // Кадровик, 20016. - N 9. - С. 6-13. - (Кадровый менеджмент. - 2009. - N 9. - С. 6-13).
27. Коппек, В.С. Как оценивать кандидатов на должность на этапе найма [Текст] / В.С.Коппек// Мотивация и оплата труда, 2014. - № 4. – С. 268-270.
28. Котова, Л.И. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2014. - №12. – С.44-50.
29. Кошарная, Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии) [Текст]: Методические указания – Изд.: ПГУ Пенза, 2012. – 364с.
30. Кубатиева Ф. Искусство составления вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - N 9. - С. 82-86.
31. Курс экономической теории [Текст]: учеб. пособие / рук. авт. коллектива и науч. ред. А. В. Сидоровича; МГУ им. М. В. Ломоносова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дело и сервис», 2014. – 1040 с.
32. Куршакова, Н.Б. Система отбора персональных менеджеров, как способ получения конкурентных преимуществ на региональном рынке

- банковских услуг [Текст] / Н.Б. Куршакова // Кадры предприятия. - 2015. - № 4. – 87с.
33. Ламбен, Ж.-Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2011. с. 96.
34. Лобанова А. М. Управление персоналом // Справочник секретаря и офис-менеджера. - 2015. - N 7. - С. 14-22.
35. Логинов, А.А. Изменения, произошедшие в системе подбора и оценки персонала за последнее время [Текст] / А.А. Логинов, П.Б. Шухман // Управление развитием персонала, 2015. - № 1. – С. 64-68.
36. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст]. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. – 511с.
37. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2014. - N 11. - С. 70-78.
38. Мануйлова О. Развитие системы отбора при найме персонала в органах местного самоуправления // Муниципальная служба. - 2015. - N 1. - С. 50-60.
39. Мартин, П. Управление мотивацией [Текст] : учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Е. Э. Лалаян ; под ред. Е. А. Климова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
40. Миронова, В.Е. Применение кейс-метода для оценке персонала при устройстве на работу [Текст] / В.Е. Миронова В.Е// Педагогика и психология, 2014. – №1. – С.374-377.
41. Мирошникова Д. В. Отбор и найм персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2004. - N 2. - С. 52-60.
42. Могилевский, Е.А. Нестандартные методы деловой оценки персонала [Текст] / Е.А. Могилевский, А.С. Новгородов, В.Э. Хван // Управление человеческим потенциалом, 2015. - N 2. - С. 128-134.

43. Никитина, Н.Ш. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей [Текст] / Н.Ш. Никитина, Е.В. Бурмистрова // Университетское управление - 2014. - №3 (31). – 87с.
44. Николаева Е. Н. Альтернатива кадрового поиска // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. - N 8. - С. 92-95.
45. Николаева Е. Н. Куда уходят кадры? В какие города? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 1. - С. 85-88.
46. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника : все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2014. - N 5. - С. 46-52.
47. Поляков, В.А. Новое в отборе персонала [Текст] / В.А.Поляков // Управление развитием персонала, 2015. - N 1. - С. 46-53.
48. Поляков, В.А. Эффективная технология отбора персонала с оценкой кандидатов компетенцией и выдачей структурированных заключений [Текст] / В.А.Поляков // Управление человеческим потенциалом, 2016. - N 1. - С. 40-41.
49. Разнова Н. Найм как торговая сделка : как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска // Кадровик. - 2016. - N 3.
50. Ричардс Д. Кодекс уполномоченных по вопросам найма // Муниципальная служба. – 2015. - N 3. - С. 87-92.
51. Руднев Е. А. Кадровая политика : оценка, отбор, найм педагогического персонала // Народное образование. - 2016. - № 6. - С. 135-141.
52. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013.
53. Степанов, М.В. Executive search как действенный инструмент подбора высокопрофессиональных кадров [Текст] / М.В. Степанов// Поиск и оценка персонала, 2016. – №2. – С.114-119.

54. Стрыгина В. В поисках ценного сотрудника : как составить профиль должности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 11. - С. 54-64.
55. Стрыгина В. Как оценить должность : практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 1. - С. 50-56.
56. Федосеев, В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации [Текст]. - М.: Экзамен, 2013.
57. Филатова, Л.П. Ищем перспективных и талантливых [Текст] /Филатова Л.П // Управление развитием персонала, 2016. - N 2. - С. 96-101.
58. Чередниченко, И.П. Психология управления [Текст]: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2012.
59. Чернышева, А.П. Квалификационное интервью как инструмент отбора персонала в розничную компанию [Текст] / А.П.Чернышева // Управление продажами, 2014. - № 5. – С. 302-313.
60. Экономическая теория [Текст]: учеб. для вузов / под ред. В. С. Артамонова, С. А. Иванова. – СПб. : Питер, 2012. – 528 с.
61. Хачатурян Ю. А. Создание эффективного рекламного объявления о вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - N 7. - С. 86-94.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Организационная структура гостиничного комплекса «Аврора» ИП
«Бредихин И.Ю.»

