

Огородникова С.В.**ПРОЦЕСС ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ**

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

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

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

Цель статьи. Выделить основные методы процесса подбора персонала, критерии и способы отбора лучших сотрудников.

Результаты. Кадровая политика в области подбора персонала состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методов закрепления и профессионального развития персонала.

Процесс подбора персонала начинается с выбора критериев оценки личности и работы претендентов. Критерии включают нормы поведения и характеристику профессиональных навыков.

На основе сопоставления плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в организации, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить.

Если вакансии существуют, начинается процесс набора персонала, состоящий из нескольких стадий – детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу [1].

Стадии отбора:

1. предварительная отборочная беседа;
2. заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты;
3. тесты по найму;
4. собеседование;
5. проверка рекомендаций и послужного списка;
6. принятие решения.

Прием на работу должен начинаться с детального определения того, кто нужен организации. Формализация требований к кандидатам является обязательным условием. Описание должности, как правило, готовится службой персонала совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты службы персонала привносят свое знание процесса создания этого документа, линейный руководитель – требования к конкретному рабочему месту.

Описание должности содержит перечень основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность.

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенций (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий данную должность.

Карта компетенций представляет собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, набор типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

Определив требования к кандидату, служба персонала может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов [2].

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов:

1. поиск внутри организации;
2. самопроявившиеся кандидаты;
3. подбор с помощью сотрудников;
4. объявления в средствах массовой информации;

5. выезд в институты и другие учебные заведения. Участие в ярмарках вакансий для студентов;
6. государственные агентства занятости;
7. частные кадровые (рекрутинговые) агентства;
8. агентства по поиску руководителей;
9. интернет.

Поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников являются наиболее эффективными и надежными методами.

Самым дорогим, хотя и весьма эффективным способом подбора кандидатов является обращение организаций к агентствам по подбору персонала или, при необходимости, к агентствам по поиску руководителей.

Интернет отличается низкой стоимостью, широтой и быстротой охвата.

Следующий этап подбора персонала – это экспертная оценка, базирующаяся на проведении тестов, решении задач и выполнении упражнений. Результаты тестов должны дать представление о способности человека выполнять определенную работу. Тест должен составляться в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду деятельности, а также включать достоверный набор задач и навыков, необходимых для выполнения рассматриваемой работы. Тесты на умственные способности включают тесты на общую способность рассуждать (умственное развитие) и тесты на специфические умственные способности, такие как память и индуктивное мышление (IQ). Существуют также тесты, оценивающие особые умственные способности – дедуктивное мышление, развитость словарного запаса, умение обращаться с цифрами. Очень важны такие личностные характеристики человека, как мотивация, интроверсия, эмоциональная устойчивость, экстравертность, сознательность, позитивность, способность к обучению и анализу. Тест на достижения – это оценка знаний человека в конкретной области.

После тестирования следует наблюдение: приглашение претендентов и проведение интервью. Существуют и другие методы: групповые дискуссии, деловые игры, индивидуальные сообщения. Необходимо помнить, что отборочное собеседование должно ответить на ряд вопросов: степень заинтересованности претендента вакансией, его способность выполнять работу на должном уровне [3].

Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными.

После первого собеседования кто-либо из отдела кадров гостиницы может провести еще одно, более обстоятельное собеседование с отобранными лучшими кандидатами. Затем с ними должен подробно познакомиться будущий непосредственный начальник, который и выбирает наиболее подходящего из кандидатов, посоветовавшись со своим руководителем. Процесс поиска и изучения претендентов, таким образом, завершен - при условии, что кандидат принимает предложенные ему условия и что он действительно является таким, каким он себя аттестует. Чтобы окончательно убедиться в пригодности кандидата, иногда также осуществляют проверку представленных документов и отзывов, а порой проводят и медицинское обследование. Сотрудник гостиницы, ответственный за проведение собеседования, должен позаботиться о создании удобной, неформальной обстановки для встречи с кандидатом, уделить ему достаточно времени и заранее составить вопросы на основании представленных им данных. Во время опроса представитель гостиницы должен сконцентрировать внимание на проблемах, относящихся к работе, чтобы решить, подходит ли претендент для данной должности и подходит ли она ему. Вопросы должны охватывать биографию и опыт работы кандидата, его профессиональные устремления, а также его знания, навыки и интересы.

На основании вышеизложенного происходит описание полученных результатов и сравнение их с критериями оценки кандидатов. Завершает процесс подбора кандидатов принятие решения, основанием которого является отчет, который составляется по результатам собеседования. Кандидат на вакантную должность становится сотрудником организации только тогда, когда контракт о найме подписан [4].

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность [5].

Выводы. При подборе персонала необходимо учитывать заинтересованность кандидата вакансией и его компетенцию. Отбор сотрудников – осуществлять, учитывая профессиональные знания, личностные характеристики, схожесть интересов и биографии с непосредственным руководителем и командой других сотрудников.

Важным элементом подбора является умение руководства правильно оценить возможности новых сотрудников, а также выбрать нацеленных на успех кандидатов.

Необходимо совершенствовать отборочную процедуру с целью принятия объективного решения при выборе наиболее подходящего кандидата, а также учитывать права обеих сторон, соблюдать конфиденциальность при тестировании претендента на должность.

Процесс подбора характеризуется соблюдением определенных принципов приема на работу, критериев оценки кандидатов, норм поведения и перечня профессиональных навыков, необходимых для вакансии.

С целью снижения уровня текучести кадров рекомендуется осуществлять правильный подбор сотрудников в соответствии с требованиями должности, определяющей основные задания и функции, требующие определенной квалификации, знаний, практических навыков, потенциала и мотивации.

Источники и литература

1. Ляпина И.Ю. «Организация и технология гостиничного обслуживания»: Учебн. для проф. образования – 2-е изд. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 208 с.
2. Кабушкин Н.И. «Менеджмент туризма». – Минск, 2004 г.
3. Десслер Г. «Управление персоналом» / Пер. с англ. – М.: «Издательство Бином», 1997. – 432 с.
4. Байлик С.И. «Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание». Учебное пособие: 3-е изд., стереотип. – К.: Дакор, 2008. – 288 с.
5. Друкер П. «Эффективный управляющий» / Пер. с англ. – М.: Юнити, 2001. – 113 с.

Парфёнова О.Е., Козаченко О.Ф.**ПОИСК ПУТЕЙ СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

Постановка проблемы. Одним из приоритетных показателей, характеризующим работу современных промышленных предприятий, является себестоимость продукции. От ее уровня зависят финансовые результаты деятельности предприятий, темпы расширенного воспроизводства, финансовое состояние хозяйствующих субъектов. Анализ себестоимости продукции, работ и услуг позволяет выявить тенденции изменения данного показателя, выполнения плана по его уровню, определить влияние факторов на его прирост и на этой основе дать оценку работы предприятия по использованию возможностей и установить резервы снижения себестоимости продукции. Снижение себестоимости продукции имеет большое значение для любого предприятия, так как является одним из источников накопления для расширения производства.

Связь данной проблемы с исследованиями учёных. В современной отечественной и зарубежной литературе многие авторы рассматривали в своих исследованиях вопросы, касающиеся снижения себестоимости продукции. Однако среди экономистов ещё не сформировалось единое мнение об оптимальных путях снижения себестоимости выпускаемой продукции. Технология планирования издержек рассматривалась Пархоменко В.В., и Бродиным А.Г. [4]. Вопросы планирования себестоимости продукции исследовали Орлов О.И. и Рясных А.П., которые разработали технологию планирования издержек производства «от нормативной базы на начало планируемого периода» [3]. Однако игнорируется метод общей калькуляции - метод полного распределения затрат на единицу продукции. Он постепенно заменялся на метод величины покрытия. Переход на составление калькуляции методом величины покрытия вовсе не означает полного отказа от полного распределения затрат, что необходимо для сравнения затрат с издержками у конкурентов, а также для оценки запасов, но не для установления цены. Ориентироваться при установлении цен нужно не только на полные издержки по конкретным изделиям, но и на рыночную конъюнктуру и положение, складывающееся в целом по предприятию[1].

Цель и задачи. Целью написания статьи является: выявить резервы и определить дальнейшие пути снижения себестоимости продукции на современных промышленных предприятиях Украины.

На основе определенной цели исследования в работе были поставлены следующие задачи: анализировать методики калькулирования и планирования себестоимости продукции на предприятиях Украины; разработка рекомендаций по снижению себестоимости продукции.

Результаты исследования. Снижение себестоимости продукции обеспечивает увеличение прибыли и за счет этого имеется возможность уменьшения цены на изделия и потребность в оборотных средствах, увеличить расходы на производственные и социальные нужды, расширение и техническое перевооружение производства, разработку и внедрение новых видов продукции.

Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, их классификация по статьям, элементам и другим признакам группировок определяется согласно «Положению (стандартов) бухгалтерского учета», утвержденному приказом Министерства финансов Украины от 31.12.99 г. № 318.

В Украине на многих промышленных предприятиях снижения себестоимости продукции выделяются и анализируются по двум направлениям: по источникам и факторам.

Под источникам понимаются затраты, за счет экономии которых могут быть снижены затраты производства. Такими источниками являются: снижение расхода сырья, материалов, топлива и энергии на единицу продукции; уменьшение общепроизводственных, общехозяйственных и внепроизводственных расходов и потерь.

Под факторами подразумеваются технико-экономические условия, под влиянием которых изменяются издержки.

Рассмотрим методику расчета снижения себестоимости продукции по некоторым группам факторов [2].

Экономия от снижения себестоимости, получаемая за счет осуществления мероприятий по группе факторов «Повышение технического уровня производства», включает уменьшение расхода материальных ресурсов и затрат по оплате труда. При этом экономия от снижения расхода материалов, топлива и энергии по видам продукции определяется по формуле: