

Гафарова Д.Б.

## ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

**Введение.** Руководству организацией всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а так же за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе и она соответствовала бы их способностям и возможностям. В настоящее время оценка результатов деятельности превращается в один из главных инструментов формирования и развития трудового коллектива. Глубокие знания в этой области являются одной из основных составляющих стиля руководства современного менеджера. Говоря о методике оценки, специалисты кадровых служб подчеркивают значение так называемой обратной связи, то есть доведение ее результатов до самих работников, с тем, чтобы они могли сопоставить свои успехи с результатами других.

**Постановка проблемы.** Данная проблема разрабатывалась Нагимовой З.А., Н.И.Кабушкиным и Г.А.Бондаренко, Я.Кибиновым и другими учеными. В работе Нагимовой З.А оценка персонала рассматривается как целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом [1].

Объектом изучения выступает персонал гостиничного предприятия, а предметом - количественные и качественные характеристики персонала. Основной **целью** является раскрыть механизм осуществления анализа и оценки кандидата и работника при формировании коллектива на предприятии гостиничного бизнеса.

**Результаты.** Оценка персонала в организации должна проводиться регулярно для того, чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителем, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам и всем руководителям.

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи работников кадровых подразделений или менеджеров по кадрам. Процесс изучения и зачисления сотрудников достаточно сложен в связи с тем, что является одной из составляющих управленческой деятельности. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть его будущей работы, в противном случае существует вероятность того, что беседы с кандидатами на вакантное место будут всего лишь беседами без видимых результатов.

В результате этого, можно сделать вывод о том, что для правильного и плодотворного подбора персонала необходима экспертная оценка, которая складывается в результате применения различных теоретических методов изучения и анализа, используемых в управленческой деятельности. И здесь менеджер должен использовать один из методов оценки персонала - экспертную оценку, базирующуюся на проведении тестов, решении задач и выполнении упражнений. Однако, их использование целесообразно не только на стадии формирования персонала, но также уже и в сформированном и работоспособном коллективе для оценки деятельности каждого его сотрудника, что необходимо для правильного ведения руководством предприятия кадровой политики.

Для осуществления оценки персонала, важное значение имеет определение целей, методов, критериев оценки. Обоснованная, справедливая и гласная оценка способствует здоровому морально-психологическому климату.

Определение степени эффективности труда имеет своей главной целью улучшить результативность работы персонала, помогая ему реализовать и полностью использовать его потенциал; снабжать работников и руководителей информацией, необходимой для принятия решений [3]. В этом заключается основная цель оценки результатов деятельности персонала.

Оценка деятельности персонала требует наличия стандартов, с которыми сравнивается его деятельность. В стандарты исполнения следует включать два основных вида информации: что сделано и как хорошо это сделано. Стандарты исполнения нацелены на то, как хорошо задания выполнены. Каждый стандарт должен быть достаточно ясно изложен, для того, чтобы руководитель и подчиненный знали, чего ожидать, и будет ли это достигнуто. Стандарты исполнения приводят требования к работе на уровни, приемлемые или неприемлемые для поведения работника. Они играют критическую роль в системе "анализ работы - оценка исполнения"

Ключевыми требованиями к любой системе оценки являются: уместность, чувствительность, надежность, приемлемость и практичность [3]. Рассмотрим каждое из них.

Уместность предполагает, во-первых, четкие связи между стандартами исполнения для индивидуальной работы и целями организации и, во-вторых, четкие связи между критическими элементами, идентифицированными через анализ работы и размеры оценочных форм.

Чувствительность заключается в том, что оценочная система исполнения должна быть способна отличать эффективных исполнителей от неэффективных. Если этого нет, то система оценки не может быть использована для целей управления и, конечно, не может помочь работникам в их развитии.

Надежность касается последовательности суждений. Для любого работника оценка составляется по рейтингам работы независимо от других, близких по смыслу суждений.

Приемлемость - на практике наиболее важное требование, так как программы управления персоналом должны быть поддержаны теми, кто будет их использовать, или теми, кто потенциально может им препятствовать. Следует проявлять больше открытости в управлении персоналом, с тем, чтобы сказать: "Вот что вы должны делать для компетентного исполнения", а затем ожидать выяснения типов приемлемости достоверности, которые необходимы для оценки исполнения.

Практичность предполагает, что инструменты оценки должны быть просты для понимания и использования руководителями и подчиненными.

Изучив роль методов оценки персонала, следует перейти к непосредственному рассмотрению самих методов.

В индустрии гостеприимства оценку деятельности персонала производят по двум направлениям: учет результатов труда (прямая оценка); анализ деловых и личных качеств работника, влияющих на эти результаты (косвенная оценка). Прямые виды оценок требуют, чтобы руководитель и подчиненный вместе определили согласованные конкретные цели, которые впоследствии будут использованы в качестве стандарта для будущих оценок. Косвенные оценки являются традиционными, они сфокусированы на таких чертах характера работника, как инициатива, способность срабатываться с коллективом, надежность, отношение к людям, то есть рассматриваются личностные качества работника в сопоставлении с предписанными ему должностными обязанностями.

Для того, чтобы процедура оценки результатов труда была эффективной, она должна: установить «стандарты» результативности труда для каждого рабочего места; установить процедуру оценки результативности труда (когда, сколь часто и кто проводит оценку, критерии и методы оценки) побуждать лиц, проводящих оценку, на то, чтобы они собирали информацию о результативности труда работников; обсудить результаты оценки с работником; принять решение и задокументировать оценку [3].

В настоящее время признано, что оценка результатов деятельности – необходимое, но явно недостаточное условие для принятия кадровых решений. Не меньшее значение приобрела оценка деловых и личных качеств, выявляемых в самом процессе труда. Этот вид оценок характеризует деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о выполнении своих обязанностей и о необходимых качествах для достижения максимальной результативности труда. К числу таких качеств относят, прежде всего, профессиональные навыки, а также психологические способности. Оценка деловых и личных качеств работника может быть осуществлена с помощью рейтинговых методов, ориентированных на сравнение поведения и трудовых достижений работников друг с другом (относительная рейтинговая система) или на сравнение результатов работы каждого со стандартом (абсолютная рейтинговая система) [4].

Исследования показывают, что чем дольше сотрудник работает на одной должности, тем выше его оценка. Одной из причин такого положения является ожидание, что с годами сотрудник будет делать свою работу быстрее и лучше. Если же этого не происходит, то разочарованный руководитель занижает оценку сотруднику. Нередко причиной занижения бывает раздражение руководителя на отсутствие энтузиазма у ветеранов на нововведения.

Аттестационная процедура должна определенным образом ограничивать этот субъективизм. Эволюция развития процедуры показывает, как это происходило на практике: от личной субъективной оценки начальника к экспертным групповым методам оценки (существует множество технологий, наиболее часто применяется техника «поминальной группы»), к полностью автоматизированной аттестации руководителей и специалистов.

**Выводы.** Подводя итог сказанному, необходимо сделать следующие выводы:

1. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника занимаемой или вакантной должности;
2. Оценка потенциала сотрудника, его личных и деловых качеств проводится, как правило, специалистами;
3. Оценка индивидуального вклада позволяет установить качество, объем труда и время, затраченное на его исполнение;
4. Аттестация кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад сотрудника.

В завершении следует еще раз заострить внимание на том, что правильно построенное и грамотно организованное изучение и оценка кандидатов на работу и сотрудников является основным залогом процветания гостиничных предприятий.

#### **Источники и литература:**

1. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. – СПб.: Питер, 2004.
2. Кабушкин Н.И., Г.А.Бондаренко. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – Минск: Новое знание, 2000.
3. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. – М.: Экмос, 2000.
4. Кибинов Я. Управление персоналом в организации. – М.: Экономика, 1994.