

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
Направление подготовки – 27.03.02 Управление качеством
Отделение контроля и диагностики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Система набора и отбора персонала: отраслевая специфика (кейсы по отдельным компаниям) УДК 005.953.2	

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г61	Соломатина Ксения Александровна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чичерина Наталия Викторовна	к. п. н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к. э. н.		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гуляев Милий Всеволодович	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
–27.03.02 Управление качеством	Плотникова И.В.	к.т.н		

Запланированные результаты обучения по программе

27.03.02 Управление качеством

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
	<i>Обще профессиональные и профессиональные компетенции</i>	
P1	Способность применять современные базовые естественнонаучные, математические инженерные знания, научные принципы, лежащие в основе профессиональной деятельности для разработки, внедрения и совершенствования систем менеджмента качества организации, учитывая экономические, экологические аспекты.	Требования ФГОС (ОК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-13). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1, 5.2.2, 5.2.8), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Способность принимать организационно - управленческие решения, выбирать, использовать, внедрять инструменты, средства и методы управления качеством на основе анализа экономической целесообразности.	Требования ФГОС (ОПК-2, ПК-3, ПК-5, ПК-8, ПК-19). Критерий 5 АИОР (п.5.2.3, 5.2.7), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Способность осуществлять идентификацию основных, вспомогательных процессов и процессов управления организацией,	Требования ФГОС (ПК-2, ПК-4, ПК-14, ПК-17, ПК-18, ПК-20).

	участвовать в разработке их моделей, проводить регламентацию, мониторинг, оценку результативности, оптимизацию, аудит качества.	Критерий 5 АИОР (п.5.2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P4	Способность проектировать системы управления качеством производства на основе современных подходов к управлению качеством, знаниями, рисками, изменениями, разработке стратегии с использованием информационных технологий, учитывая требования защиты информации и правовые основы в области обеспечения качества.	Требования ФГОС (ОПК-1, ОПК- 3, ПК-6, ПК-9, ПК-15, ПК-22). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Способность использовать базовые знания в области системного подхода для управления деятельностью организации на основе качества с учетом методологии и мирового опыта применения современных концепций повышения конкурентоспособности продукции.	Требования ФГОС (ПК-10, ПК-11, ПК-16, ПК-21, ПК-23). Критерий 5 АИОР (п.5.2.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
	<i>Общекультурные компетенции</i>	
P6	Способность самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, находить,	Требования ФГОС (ОК-1,7,8). Критерий 5 АИОР (п.5.2.5,5.2.14),

	интерпретировать, критически оценивать необходимую информацию, соблюдать основные требования информационной безопасности.	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P7	Способность результативно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе интернациональной, состоящей из специалистов различных направлений.	Требования ФГОС (ОК-5,6, ПК-7, ПК-12, ПК-25). Критерий 5 АИОР (п.5.2.9), согласованный с требованиями

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
Направление подготовки – 27.03.02 Управление качеством
Отделение контроля и диагностики

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

27.03.02 Управление качеством

_____ И.В.Плотникова

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту

Группа	ФИО
1Г61	Соломатина Ксения Александровна

Тема работы

Система набора и отбора персонала: отраслевая специфика (кейсы по отдельным компаниям)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	28.02.2020 г. №59-45/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	08.06.2020
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка;</i>	Учебная, методическая и научная литература по теме исследования, данные по системе подбора персонала отеля «Кристалл»
---	---

<p><i>режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Изучить теоретические аспекты набора и отбора персонала, произвести анализ методов подбора. Разработать рекомендации по усовершенствованию системы набора и отбора персонала отеля «Кристалл».</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Рыжакина Татьяна Гавриловна
Социальная ответственность	Гуляев Милий Всеволодович

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	02.02.2020 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чичерина Наталия Викторовна	к. п. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г61	Соломатина Ксения Александровна		

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
 Направление подготовки 27.03.02 «Управление качеством»
 Уровень образования – бакалавр
 Отделение контроля и диагностики
 Период выполнения – весенний семестр 2019/2020 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы	08.06.2020
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
02.02.2020	<i>Обзор теоретического материала</i>	15
01.03.2020	<i>Разработка рекомендаций по усовершенствованию системы подбора персонала в компании</i>	55
05.05.2020	<i>Социальная ответственность</i>	15
05.05.2020	<i>Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение</i>	15

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД ИШНКБ	Чичерина Наталия Викторовна	к.пед.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Управление качеством	Плотникова И.В.	к.т.н.		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И
РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»**

Студенту:

Группа	ФИО
1Г61	Соломатиной Ксении Александровне

Школа	ИШНКБ	Отделение	ОКД
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	27.03.02 Управление качеством

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:	
1. Стоимость ресурсов научного исследования (НИИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих	Работа с информацией, представленной в российских и иностранных научных публикациях, аналитических материалах, статических бюллетенях и изданиях, нормативно-правовых документах; анкетирование; опрос.
2. Нормы и нормативы расходования ресурсов	
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Оценка коммерческого потенциала, перспективности и альтернатив проведения НИ с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения	Проведение предпроектного анализа. Определение целевого рынка и проведение его сегментирования. Выполнение SWOT-анализа проекта
2. Определение возможных альтернатив проведения научных исследований	Определение целей и ожиданий, требований проекта. Определение заинтересованных сторон и их ожиданий.
3. Планирование процесса управления НИИ: структура и график проведения, бюджет, риски и организация закупок	Составление календарного плана проекта. Определение бюджета НИИ
4. Определение ресурсной, финансовой, экономической эффективности	Проведение оценки ресурсной, финансовой, экономической эффективности
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):	
1. Оценка конкурентоспособности технических решений 2. Матрица SWOT 3. График проведения НИИ 4. Определение бюджета НИИ 5. Оценка ресурсной, финансовой и экономической эффективности НИИ	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	31.01.2020
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	Кандидат экономических наук		31.01.2020

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г61	Соломатина Ксени Александровна		31.01.2020

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
1Г61	Соломатина Ксения Александровна

Школа	Инженерная школа неразрушающего контроля	Отделение школы (НОЦ)	ОКД
Уровень образования	Бакалавриат	Направление	27.03.02 Управление качеством

Тема ВКР:

Система набора и отбора персонала: отраслевая специфика (кейсы по отдельным компаниям)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Характеристика объекта исследования.	Объектом исследования является система набора и отбора персонала: отраслевая специфика (кейсы по отдельным компаниям). Работа по данному исследованию проводилась в 18 корпусе в 604 аудитории.
---	--

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.	Рассмотреть специальные правовые нормы трудового законодательства; организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.
2. Производственная безопасность.	<ul style="list-style-type: none"> – проанализировать потенциально возможные вредные и опасные факторы проектируемой производственной среды; – разработать мероприятия по снижению воздействия вредных и опасных факторов: <ul style="list-style-type: none"> – повышенный уровень шума на рабочем месте; – недостаточная освещенность рабочей зоны; – повышенный уровень напряженности электростатического поля, электромагнитных полей; – неудовлетворительный микроклимат – электробезопасность.
3. Экологическая безопасность.	<ul style="list-style-type: none"> – анализ влияния объекта исследования на окружающую среду; – решение по обеспечению экологической безопасности.

4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях.	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ возможных ЧС при разработке и эксплуатации проектируемого решения; – Выбор наиболее типичной ЧС; – Разработка превентивных мер по предупреждению ЧС; – Разработка действий в результате возникшей ЧС и мер по ликвидации её последствий. – Пожаровзрывоопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения).
--	--

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель отделения общетехнических дисциплин	Гуляев Милий Всеволодович			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г61	Соломатина Ксения Александровна		

Реферат

Бакалаврская работа страниц 124, рисунков 9, таблицы 37, источников 52, приложения 4.

Ключевые слова: персонал, система набора и отбора персонала, управление персоналом, гостиничные услуги, оптимизация процесса подбора, кейсы.

Объектом разработки является система подбора персонала отеля «Кристалл».

Целью работы является оценка эффективности системы набора и отбора персонала, предложение рекомендаций на основании полученных данных.

В работе использованы следующие методы исследования: метод синтеза и анализа, сравнительный метод, метод анализа документов, метод прогнозирования. В ходе написания выпускной квалификационной работы проведен анализ литературы, использован метод наблюдения.

В результате исследования были выявлены слабые места в системе подбора персонала в исследуемой организации, вследствие чего был разработан комплекс мероприятий по ее совершенствованию.

Область применения: рекомендации, разработанные в данной работе, представляется возможным применять в процессе текущей деятельности компании в процессе подбора персонала.

Обозначения

HR (Human resources) – человеческие ресурсы;

ИТ – информационные технологии;

ГК – гостиничный комплекс

SWOT – Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats;

НИ – научно-исследовательский;

ТЗ – техническое задание;

ПЗ – пояснительная записка;

ПК – персональный компьютер;

КИП – контрольно-измерительный прибор;

ЭВМ – электромагнитные поля;

ЭВМ – электронно-вычислительная машина;

ПУЭ – правила устройств электроустановок;

ПК – персональный компьютер;

ЧС – чрезвычайная ситуация;

АУПТ – автоматическая установка пожаротушения;

ЭЭС – электроэнергетическая система.

Содержание	.с
Реферат	13
Обозначения	14
Введение	18
1 Теоретические подход к формированию системы набора и отбора персонала в российских организациях	20
1.1 Набор персонала	20
1.1.1 Основные понятия и методы набора персонала	20
1.1.2 Определение эффективности методов набора персонала.....	31
1.2 Отбор персонала	34
1.2.1 Основные понятия, цели и концепция.....	34
1.2.2 Методы и критерии по отбору персонала	38
1.3 Процесс набора и отбора персонала.....	52
2 Сравнительный анализ систем подбора в организациях	57
2.1 Специфика сферы гостиничных услуг	57
2.2 Описание компаний	57
2.3 Кейсы для компаний	62
2.4 Сравнительная характеристика	63
3 Рекомендации по усовершенствованию системы набора и отбора персонала в отеле «Кристалл».....	65
4 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение .	72
4.1 Оценка коммерческого потенциала, перспективности и альтернатив проведения НИ с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения	72
4.1.1 Потенциальные потребители результатов исследования.....	72
4.1.2 Анализ конкурентных технических решений	73
4.1.3 Технология QuaD	74

4.1.4 SWOT-анализ	77
4.2 Планирование и формирование бюджета научных исследований	80
4.2.1 Структура работ в рамках научного исследования	80
4.2.2 Определение трудоемкости проделанной работы.....	81
4.2.3 Разработка графика проведения научного исследования	82
4.3 Бюджет научно-технического исследования	84
4.3.1 Расчет материальных затрат научно-технического исследования ...	84
4.3.2 Расчет затрат на специальное оборудование для научных работ.....	85
4.3.3 Основная заработная плата исполнителей темы	86
4.3.4 Дополнительная заработная плата исполнителей	87
4.3.5 Отчисление во внебюджетный фонд	87
4.3.6 Накладные расходы.....	88
4.3.7 Формирование бюджета затрат НИ проекта	88
4.4 Определение ресурсной, финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования	89
5 Социальная ответственность.....	92
5.1 Аннотация	92
5.2 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности....	92
5.2.1 Организационные мероприятия.....	92
5.2.2 Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны	92
5.3 Производственная безопасность	94
5.3.1 Анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть при производстве объекта на предприятии.....	94
5.3.2 Обоснование мероприятий по защите персонала предприятия от действия опасных и вредных факторов	95

5.4 Экологическая безопасность	101
5.4.1 Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду	102
5.4.2 Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду ...	103
5.5 Безопасность в чрезвычайных ситуациях	104
5.5.1 Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть при производстве объекта на предприятии и может вызвать сам объект исследований	104
5.5.2 Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть при проведении исследований и обоснование мероприятий по предотвращению ЧС	105
Заключение	108
Список использованных источников	109
Приложение А	115
Приложение Б	115
Приложение В	118
Приложение Г	123

Введение

В мире интернета, новых технологий и фундаментальных открытий важнейшим ресурсом любой компании остаётся персонал. Именно люди добросовестно трудятся на благо организации и являются главным двигателем на пути к успеху.

Компания всегда нуждается в профессиональных, ответственных и инициативных сотрудниках. Необходимо уметь выявлять их среди большого количества претендентов. От того насколько верно подобран персонал, зависит конкурентоспособность компании. Все организации выстраивают процесс отбора по-разному в зависимости от потребностей, ресурсов и многих других факторов. Ошибки на данном этапе могут привести к снижению эффективности всей компании в целом. Именно поэтому руководители многих организаций уделяют особое внимание выстраиванию эффективной системы набора и отбора персонала.

Объектом исследования в данной работе является отель «Кристалл».

Предметом исследования является совокупность методов, критериев и этапов набора и отбора персонала в гостиничном бизнесе.

Цель работы: изучить специфику набора и отбора персонала в сфере гостиничных услуг и разработать рекомендации по усовершенствованию системы набора и отбора персонала в отеле.

Для достижения поставленной цели были сформулированы и решены следующие задачи:

- изучить теоретическую составляющую системы набора и отбора персонала;
- проанализировать методы набора и отбора персонала;
- произвести сравнительную характеристику систем подбора персонала двух организаций;
- определить специфику подбора персонала в сфере гостиничных услуг;

- проанализировать систему подбора персонала, применяемую в компании;

- предложить рекомендации по усовершенствованию системы набора и отбора персонала.

Методологической основой выпускной квалификационной работы являются труды российских авторов в сфере управления персоналом, а именно работы: А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, И.Б. Дураковой и др. Также были использованы общенаучные методы: анализ, синтез, методы сравнительного анализа.

Последовательное и систематизированное изложение необходимости совершенствования системы набора и отбора персонала компании в условиях рыночной экономики, определяет научную новизну и практическую значимость настоящей работы.

1 Теоретические подход к формированию системы набора и отбора персонала в российских организациях

1.1 Набор персонала

1.1.1 Основные понятия и методы набора персонала

Деятельность предприятия, ее эффективность и слаженность во многом зависит от персонала. Комплектация штата организации одна из важнейших задач, встающая перед руководителем.

При осуществлении данной функции большую роль играет подбор (отбор) персонала. Говоря об особенностях отбора, следует отличать понятия «набор», «отбор», «рекрутинг» и непосредственно «прием на работу».

Прием на работу (наем) - представляет собой ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации. [1]

Набор – это система мер для привлечения работников в организацию.

Набор персонала предполагает установление контактов с потенциальными работниками. При этом выделяют внутренние и внешние источники набора (привлечения) персонала. [2]

Рекрутинг — это бизнес процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR менеджеров или рекрутеров.

Рекрутер — специалист, в чьи обязанности входит подбор сотрудников для предприятий. [3]

Существует два вида источников набора персонала: внутренние – за счет сотрудников самой организации и внешние – за счет ресурсов внешней среды.

Внутренние позволяют сотрудникам двигаться вверх по иерархической лестнице. Это выгодно для компании, так как этот сотрудник уже хорошо знаком со структурой организации и коллективом.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность

находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Преимущества и недостатки источников набора представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки источников набора. [4]

Источник	Достоинства	Недостатки
Внутренний	Увеличивает доверие работников к организации и их мотивацию к труду	Создает конфликт между коллегами с тем кого повысили и кто хотел бы этого
	Знание плюсов и минусов кандидата	Может привести к ухудшению работы отдела, из которого уходит сотрудник
	Дешевле, чем набор со стороны	Нужно искать сотрудника на освободившееся место
	Снижение текучести персонала	Ограниченность в выборе
	На обучение и адаптацию уходит намного меньше времени	Ухудшение морально-психологического климата
Внешние	Приток новых идей и свежий взгляд	Риск ошибки из-за недостаточных сведений о кандидате
	Опыт работы в сторонних организациях	Ухудшение отношений с сотрудниками, которые хотели повышения

	В некоторых случаях обходится дешевле, чем обучение сотрудника компании	Длительная адаптация внутри компании
	Новому сотруднику легче добиться признания у коллег	Более дорогостоящий и длительный процесс
	Отбор кандидата более объективен (не привязан к стажу работы или взаимоотношениям с руководством)	

Лучшим способом является комбинация внешних и внутренних источников в зависимости от возможностей компании. [4]

Внутренние источники ограничены ресурсами организации. Внешних же источников существует огромное множество. Условно их можно разделить на основные и современные методы набора персонала.

Основные методы проверены временем и тысячами компаний, которые ежегодно пользуются ими. Их плюсы заключаются в действенности и доступности. Они распространены по всему миру и пользуются большой популярностью у разного рода компаний.

Современные методы развиваются с техническим прогрессом и исследованиями в области управления персоналом, психологии и рекрутинга. Многие из них нацелены на упрощение работы менеджеров по набору персонала и экономией времени сотрудников.

Рассмотрим основные методы подбора персонала:

1. По рекомендациям сотрудников. Во многих компаниях распространен данный метод, он не требует больших затрат и рекомендуемый кандидата сотрудник оставляет за ним некоторые гарантии. Этот метод наиболее популярен в маленьких компаниях, в которых довольно редко появляются свободные вакансии. Основным его недостатком является риск взять неквалифицированного сотрудника. Чтобы снизить данный риск следует

проверять рекомендованного сотрудника на общих основаниях, это позволит дать адекватную оценку его навыкам и способностям. [4]

2. Кандидаты, направляющие самостоятельно заявку в организацию. Люди, находящиеся в поисках работы, которые самостоятельно, без посторонней помощи агентств, отправляют свои резюме в организацию. Они обращаются именно в те организации, в которых хотят работать, чаще всего это связано с её высоким положением на рынке. Разумно сохранять информацию о кандидате, даже если в настоящий момент вакансий нет.

3. Объявления на специализированных сайтах и порталах по поиску работы. Это трудоемкий процесс требующий большого количества времени и средств, если используются платные сайты/порталы. Благодаря этому методу можно найти большое количество сотрудников, а также выйти на узкий круг специалистов. Минус метода заключается в огромном потоке поступающих резюме, которые могут не отвечать требованиям вакансии. А на обработку всей информации уходит немало времени.

4. Объявления в печатных изданиях и СМИ. Ранее был одним из самых популярных и эффективных методов. Сейчас работодатели все реже пользуются рекламой на телевидении и радио для поиска сотрудников. Но существуют специализированные печатные издания, которые помогают найти специалистов широкого профиля и узкой направленности. [5]

5. Кадровые агентства. Довольно развитое направление, они постоянно обновляют и расширяют свою базу данных, что делает поиск нужного сотрудника более эффективным. Агентства помогают найти сотрудника полностью ориентируясь на требования и пожелания заказчика. Они занимаются как массовым набором персонала, так и поиском более узких специалистов. Недостатком данного метода является цена предоставляемых услуг. Некоторые агентства оценивают свою работу в 50% годовой зарплаты специалиста.

6. Биржи труда. Государство всегда заинтересовано в занятости населения. Поэтому существуют центры занятости, которые предлагают вакансии соискателям. Такие центры имеют свою базу данных и сотрудничают

с крупными компаниями. Минусом данного метода является маленькое количество соискателей, обращающихся в государственные службы. [4]

7. Поиск в учебных заведениях. Ежегодно из российских ВУЗов выпускаются тысячи студентов. Подобные кадры обычно полны энтузиазма, желания учиться и работать. Если сотрудничать с учебными заведениями, занимающиеся профилем организации, можно каждый год пополнять штаб квалифицированными сотрудниками.

8. Эксклюзивный поиск. Поиск сотрудников в основном на руководящие должности: директор отдела, начальник филиала и тд. Также используется для поиска редких и узко специализированных кадров с определенным набором навыков и опытом. Данную услугу предоставляют кадровые агентства и частные организации.

9. Хедхантинг. В переводе с английского обозначается как «охота за головами». Это наиболее точно передает суть метода, которая заключается «охоте» за редкими и успешными специалистами, внутри других организаций. Подобные сотрудники зачастую даже не думают о смене работы и задача хедхантера заключается в том, чтобы заинтересовать сотрудника более выгодным предложением в другой организации.

10. Скрининг. Метод заключается в подборе кадров в сжатые сроки. В нем не учитываются личностные характеристики сотрудника, его заинтересованность и мотивация. Подбор осуществляется по формальным характеристикам, опыту работы и знанию определенных технологий. Подходит для подбора на такие специальности как: секретарь, менеджер, продавец-консультант.

11. Прелиминаринг. Метод схож с поиском сотрудников в учебных заведениях. Но в данном методе организация начинает общение с сотрудником еще на этапе производственной практики. Если студент проявляет определенные личностные и психологические качества, знания профессии, после практики ему предлагают работу в организации. Плюс метода в том, что организация уже

видела сотрудника в работе и информирована о его достоинствах и недостатках.
[5]

Основные методы эффективны и действенны, они проверены временем и незаменимы для многих организаций. Но не стоит забывать о том, что у них также есть свои минусы. В таблице 2 наглядно представлены недостатки и преимущества основных методов подбора персонала.

Таблица 2 – Достоинства и недостатки основных методов.

№	Метод	Достоинства	Недостатки
1	Объявления на специализированных сайтах по поиску работы	Большой охват претендентов.	Трудоемкий процесс, требует большого количества времени.
		Есть много бесплатных площадок, что уменьшает затраты.	Большой поток заявок, не отвечающих требованиям вакансии.
		Возможность найти специалиста узкой направленности.	Многие сайты и порталы вводят платные услуги, при желании найти хорошего специалиста придется вложить немало средств.
2	Объявления в печатных изданиях и СМИ	Специализированные журналы, которые помогают найти редкие кадры узкого профиля.	Дорогостоящий метод.

		Большой охват претендентов.	В современном мире утратил свою эффективность.
3	Кадровые агентства	Обширная база данных соискателей.	Дорогостоящий метод.
		Профессиональный поиск сотрудников, удовлетворяющих требования заказчика.	
4	Биржи труда	Бюджетный метод.	Маленькая база данных соискателей.
5	Поиск в учебных заведениях	Профессионально подготовленные сотрудники.	Сотрудники без опыта работы.
		Приток «свежей крови» и новых идей.	Риск получить безответственного сотрудника.
6	Претенденты, обратившиеся в организацию	Не требует больших затрат ресурсов.	Не всегда отвечают требованиям организации.
7	По рекомендации	Быстрый способ найти сотрудника.	Риск взять неквалифицированного сотрудника.
		Не требует затрат ресурсов.	Предвзятый отбор.
8	Эксклюзивный поиск	Поиск уникального специалиста на	Дорогостоящий метод.

		руководящие должности.	
9	Хедхантинг	Экономия времени на отборе кандидатов, при использовании данного метода компания сразу получает квалифицированного сотрудника.	Дорогостоящий метод.
		Поиск уникальных и талантливых кадров.	Возможность подкупа хедхантеров, для получения высокой должности в организации.
10	Скрининг	Быстрый набор кандидатов.	Не учитываются личностные качества кандидата.
11	Прелиминаринг	Знание навыков специалиста и его персональных качеств.	Сотрудник без опыта работы.

Чтобы компенсировать недостатки основных методов их следует сочетать с современными. Так организация не отстанет от времени и улучшит свою систему по набору персонала.

Современные методы включают в себя:

1. Агрессивный хедхантинг. Отличается от обычного высокой конкуренцией с другими организациями. Суть агрессивного хедхантинга

переманить сотрудника или целую команду талантливых специалистов и ухудшить тем самым положение конкурирующей компании. Такой метод подразумевает большие затраты, так как сотруднику нужно предложить более выгодные условия нежели может позволить себе компания конкурент. [6]

2. Социальные сети. Очень популярный метод в связи с тем, что люди проводят большое количество времени в социальных сетях. Многие работодатели и соискатели используют его для поиска сотрудников или работы. Существуют также специализированные социальные сети, нацеленные на профессиональное общение. Там люди не только могут найти работу, но и поделиться опытом.

3. HR-брендинг. Метод помогает не только привлечь сотрудников, но и повысить свою конкурентоспособность на рынке. Суть метода в создании привлекательного имиджа компании, тесно связанного с кадровой политикой организации. Он подойдет тем компаниям, которым постоянно необходим приток новых кадров. [6]

4. ИТ-системы подбора персонала. Популярными являются ATS системы, которые выполняют ряд функций:

- Обработка и хранение резюме;
- Соотнесение вакансий с кандидатом;
- Публикация вакансий и информации об организации на различных площадках;
- Сбор и обработка откликов на предложения с различных источников;
- Многие кадровые агентства загружают базу данных резюме сразу в систему ATS;
- Индивидуальный подход к каждому соискателю;
- Обработка пассивных резюме, находящихся в базе данных системы;
- Работа с социальными сетями;
- Создание обширной базы данных и хранение информации. [6]

Система значительно упрощает работу рекрутера, у сотрудников появляется время для решения более важных задач.

5. Аутсорсинг. Метод позволяет передать функции подбора персонала сторонней организации. Услуга специалистов по аутсорсингу отличается от услуг кадровых агентств тем, что они более тесно связаны с организацией, изучают ее политику и ценности, а также проводят собеседования в офисе компании. Специалист во время собеседования с кандидатами делится впечатлениями об организации, что повышает доверие соискателей к нему и позволяет более точно оценить кандидата.

6. Массовый рекрутинг. Метод подходит, когда организации требуется большое количество новых кадров по определенным параметрам: опыт работы, навыки, образование и т.д. [5]

Современные методики также имеют свои плюсы и минусы, наглядно они представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Достоинства и недостатки современных методов набора.

№	Метод	Достоинства	Недостатки
1	Агрессивный хедхантинг	Экономия времени на отборе кандидатов, при использовании данного метода компания сразу получает квалифицированного сотрудника.	Дорогостоящий метод.
		Поиск уникальных и талантливых кадров.	Возможность подкупа хедхантеров, для получения высокой должности в организации.

		Повышение конкурентоспособности.	
2	Социальные сети	Большой охват соискателей.	Трудоемкий процесс.
		Недорогостоящий метод.	
		Возможность поиска специалистов узкого профиля.	
3	HR-брендинг	Повышение конкурентоспособности.	Не подходит организациям целью, которых является поиск одного двух сотрудников.
		Постоянный приток новых сотрудников.	
4	ИТ-системы подбора персонала	Количество выполняемых функций.	Для больших компаний дорогостоящий метод.
		Экономия времени рекрутеров.	
		Существуют бесплатные системы, которые подходят малым и средним организациям.	
5	Аутсорсинг	Тщательный подбор кандидатов.	Дорогостоящий метод.

		Возможность полностью передать процесс набора персонала.	
6	Массовый рекрутинг	Подбор большого количества соискателей.	Трудоемкий метод.

1.1.2 Определение эффективности методов набора персонала

После выбора основных методов набора персонала, необходимо убедиться в их действенности и рациональности для организации. Для этого существуют критерии эффективности:

1. Коэффициент закрываемости.

Есть несколько способов расчета этого критерия. Некоторые компании используют за основу штатное расписание. Они составляют план подбора персонала на год вперед, устанавливают период, в котором должен быть набран тот или иной персонал. Если брать за 100% все должностные позиции, а открытые вакансии за долю потребности в сотрудниках (в процентах), получается, чем меньше доля, тем выше будет закрываемость. Но данная методика имеет ряд несовершенств, так как число открытых вакансий в штатном расписании не имеет прямого отношения к набору персонала. [5]

Есть другой более точный способ определения коэффициента, для него разработана формула:

$$K_{\text{закр.}} = \frac{\text{Кол-во закрытых вакансий, шт}}{\text{Кол-во открытых вакансий, шт}} * 100\% \quad (1.1)$$

Для этой формулы нужно четко определять понятие вакансии. Если компании требуется 10 сотрудников по одной и той же специализации, то будет учитываться каждая позиция, то есть 10 вакансий.

Также в этой формуле учитываются сроки. Количество закрытых и открытых вакансий берется за отчетный период равный одному месяцу. Поэтому возникает неточность в вычислениях. Если несколько позиций открывается в конце месяца, то должность не успеют закрыть, что понизит коэффициент.

Оптимальный вариант вычисления коэффициента закрываемости не через соотношение открытых и закрытых вакансий в отчетный период, а через соотношение закрытых позиций в установленный срок и закрытых с задержкой сроков. Этот вариант требует больше времени, но результаты такого расчета будут более точными. [5]

2. Стоимость подбора.

Очень важный критерий, который волнует каждого руководителя. Обычно его рассчитывают, как прямые затраты на распространение информации о вакансии. Но помимо этого существуют другие источники расходов, которые также стоит учитывать. К примеру, труд рекрутера, аренда помещений, использование оборудования, траты на канцтовары и бланки.

Стоимость подбора рассчитывается по двум основным показателям. Это затраты на прием одного сотрудника и общее число открытых вакансий. Решение о количестве открываемых вакансий принимает руководитель, от специалиста по набору персонала же зависит то, какие методы используются и насколько рационально расходуются ресурсы. [5] Затраты на подбор одного сотрудника рассчитываются по формуле:

$$\text{Затраты на единицу} = \frac{\text{Общие расходы за период, руб.}}{\text{Кол-во закрытых вакансий, шт.}} \quad (1.2)$$

3. Качество подбора.

Этот критерий имеет субъективный характер, однако, он является важной составляющей оценки работы кадровой службы компании. Подобранный персонал должен отвечать представлениям руководителя. Он должен соответствовать всем требованиям, представленным в вакансии.

Когда руководитель доволен качеством подобранного персонала, такие показатели как, затраченные ресурсы и сроки уходят на второй план. Хотя бывают случаи, когда компанией принимаются заведомо неподходящие кадры. Это происходит из-за нехватки специалистов и компетентных работников на рынке труда. Как правило, это приводит к понижению качества кадрового потенциала и вследствие к торможению развития компании.

Также о качестве подобранного персонала можно судить по количеству сотрудников, принятых в компанию и тех, кто не прошел испытательный срок. Данный способ неточен так как есть ряд факторов, из-за которых сотрудник сам может прекратить свою деятельность в компании и не пройти испытательный срок. [5]

Каждая организация имеет некоторый набор альтернатив, с помощью которых можно закрыть вакансию. Эти альтернативы различаются по трем параметрам: время закрытия вакансии, издержки поиска и средняя эффективность соответствия персонала на должность. Сравнение таких альтернатив на закрытие вакансий представлено в таблице 4. [7]

Таблица 4 – Сравнение технологий закрытия вакансий. [7]

Технологии	Скорость закрытия вакансии	Издержки закрытия вакансии	Эффективность соответствия
Прямой поиск	Высокая	Низкие	Низкая
Поиск через знакомых	Низкая	Средние	Высокая
Поиск через кадровые агентства	Высокая	Высокие	Средняя
Биржа труда	Средняя	Низкие	Низкая
Сотрудничество с ВУЗами	Низкая	Высокие	Средняя
Обучение работников	Средняя	Высокие	Высокая

Это не весь список альтернатив, но по нему можно составить впечатление о закрытии вакансий на российском рынке труда. В таблице 5 представлены варианты каналов набора персонала с процентным соотношением закрытия вакансии на различные должности. [7]

Таблица 5 – Каналы набора персонала. [7]

Канал подбора	Руководители	Специалисты	Рабочие
Самостоятельный поиск через объявления в печатных изданиях	49,7%	59,3%	66,8%
Самостоятельный поиск через интернет	52,7%	60,2%	48,2%
Поиск по рекомендациям знакомых, сотрудников	69,2%	65,6%	52,3%
Обращение в кадровые агентства	23,4%	24,4%	22,6%
Обращение на биржу труда	27,1%	39,6%	49,5%
Поиск в учебных заведениях	11,9%	21,4%	14,1%

Можно сделать вывод о том, что для каждой должности эффективны разные методы набора. Поэтому необходим индивидуальный подход к каждой вакансии.

1.2 Отбор персонала

1.2.1 Основные понятия, цели и концепция

Понятие отбор персонала трактуется по-разному. По определению А.Я. Кибанова это соответствие требований компании к качествам кандидата на должность. Также это мероприятия, нацеленные на формирование

персонала, отвечающего целям организации. По итогу этих мероприятий выбирается тот кандидат, который более остальных подходит требованиям компании. [8]

Ю.Г. Одегов и П. Журавлев описывают отбор как процесс, при котором изучают кандидатов. [9]

Ш.Р. Буконгу и А.Э. Козельцева определяют отбор персонала как мероприятия, осуществляемые организацией, направленные на выявление именно тех кандидатов, которые наиболее подходят для работы в организации на определенную должность. [10]

По данным определениям можно сделать вывод о том, что отбор персонала — это система мероприятий, которые направлены на оценку кандидата, на его соответствие определенным качествам и навыкам, подходящим организации и на конкретную должность.

Выбирая свою сферу профессиональной деятельности, человек руководствуется несколькими факторами. Например, какими навыками он обладает, склонности к конкретному виду деятельности, желаемый уровень заработной платы, воспитание и социальное окружение. Любой из данных факторов может быть ключевым при выборе профессии. Во время отбора персонала кандидат должен показать все свои навыки и умения. В случае если его возьмут на должность, является оценкой его профессиональных и личностных качеств, его ожиданий и усилий. Если же кандидата отклоняют, это не означает его профессиональную непригодность, это лишь дает возможность пересмотреть свое отношение к профессии, подготовиться и улучшить свои профессиональные навыки. [11]

Отбор персонала играет важную роль в уровне исполнения работы. При отборе неквалифицированного персонала следует неэффективная работа, что отрицательно сказывается на деятельности всей организации.

Процесс отбора кадров тесно связан с развитием всего персонала и личной жизнью людей. Благоприятный отбор работников, соответствующих требованиям организации напрямую влияет на развитие всего персонала

организации. Основным источником дохода людей считается заработная плата поэтому распределение работы внутри организации очень важно. От того какая у человека работа зависит его благосостояние, социальный статус, взаимоотношения, и как следствие на степень удовлетворенности жизнью.

Из примера американской фирмы «Менеджмент Рекрутс», который приводит А.Я. Кибанов можно понять сколько средств уходит на подбор одного специалиста. Данная фирма занимается подбором персонала высшего и среднего управленческого класса. Свои услуги компания оценивает в две третьих части всего годового оклада данного работника. В данную услугу включаются затраты на объявления, транспортные ресурсы, за работу специалистов по подбору, и т.д. Итого если оклад подобранного сотрудника составляет шестьдесят тыс. долларов, то на его отбор уходит сорок тыс. долларов.

Из данного примера можно сделать вывод. Если подбор был произведен неверно это означает, что выделенные средства на данного сотрудника были потрачены впустую и повлечёт урон для компании. В следствии таких неверных отборов снижается финансовая прибыль организации.

С каждым годом в компаниях растут затраты на развитие персонала, вместе с этим увеличиваются и требования к сотрудникам. Специалисты по управленческой деятельности считают, что отбор кандидатов при найме в организацию является главной функцией всей системы управления персоналом. Как пишет А. Хисматуллин, отбор — это стратегическое мероприятие. [12]

В цели отбора персонала входит оценивание соответствия кандидата по профессиональным навыкам и по личностным качествам требуемой должности. Оценка должна проводиться в короткие сроки в соответствии с методами и необходимыми средствами, которые точны и оправданы с юридической и этической стороны. [13]

В научной литературе концепция отбора персонала описывается как система взглядов, главная мысль. Научная литература редко касается вопросов подходов при отборе кандидатов на должность. Эта тема близка зарубежным ученым, возможно из-за того, что процесс подбора отличается в зависимости от специфичности профессии и организации. Однако, при общей концепции подбора персонала, организация может придерживаться общей стратегии и тем направлениям, которые она выбрала.

Как отметил Н.В. Волик, при связи концепции отбора персонала с политикой и стратегией компании, это может:

- повлиять на чувство причастности работников к организации;
- повлиять на имидж организации и как следствие увеличить доверие клиентов и подрядчиков, наблюдающим развитие компании. При этом отслеживается количество нанимаемого персонала, предъявляемые требования к кандидатам, сроки и строгость оценки во время процесса отбора;
- поменять мнение об организации. За счет притока нового персонала, который помогает усовершенствовать концепции развития компании.

Также концепция отбора персонала влияет на развитие человеческого капитала, она влияет на:

- профессиональное и личностное развитие кандидатов в стремлении получить должность в компании;
- формирование у сотрудников компании стремления к профессиональному росту;
- формирование резерва молодых сотрудников. [7]

Концепция отбора персонала должна предусматривать:

- личностный рост сотрудников роль которого все больше ценится в современных условиях;
- ориентированность кадровой политики на цели и стратегии компании;
- политика компании должна отражаться в отборе персонала;
- интересы отдельных сегментов работников организации;

- организацию мотивации работников.

Концепция отбора персонала нацелена на обеспечение компании человеческими ресурсами, соответствующих целям и политике организации, а также занимаемой должности и как следствие на достижение целей компании и ее развитие.

1.2.2 Методы и критерии по отбору персонала

После набора персонала идет процесс отбора, завершающая часть найма новых сотрудников. От качества выполнения оценки кандидатов зависит то какие сотрудники попадут на работу в организацию.

Для оценки кандидатов используют различные методы:

1. Анализ резюме.

Из резюме можно узнать первую необходимую информацию о кандидате, которую он сам пожелает сообщить компании. Анализ резюме позволит сразу выявить есть ли у претендента необходимые характеристики для должности (опыт, образование, навыки).

2. Анкетирование.

Данный метод имеет сходство с резюме, из него также можно получить общую информацию о кандидате (имя, фамилия, адрес, образование и т.д.). В анкете организация указывает те пункты, которые помогут определить соответствие кандидата на должность.

3. Телефонное интервью.

После просмотра резюме специалист по кадрам может позвонить кандидату для уточнения и дополнения некоторой информации.

4. Психологическое тестирование.

Особенностью тестирования в целом является то, что его результатом являются четкие ответы в бланках. Такие результаты легко интерпретировать и сравнивать с результатами других претендентов. С их помощью можно измерять какой-либо показатель личности, способность к профессиональному и личному росту и умение создавать благоприятные отношения с коллегами. Также

тестированием оценивают интересы кандидатов, их способности, мотивы, индивидуальный стиль поведения и потребности. [14]

5. Профессиональное тестирование.

Эффективный метод для точной оценки знаний кандидата в определенной профессиональной сфере. Как отмечают В.Н. Пальникова и О.А. Ломарева, в США регулярно проводятся подобные тестирования, они выявляют профессиональное развитие познавательных способностей. При их постоянном использовании можно определить следующее:

- тесты позволяют отследить успехи в учебе или работе, достигаемые человеком;
- тесты подходят всем людям и одинаково действенны для всех;
- использование профессиональных тестов экономит значительную сумму денег работодателя. [15]

Существует еще много различного рода тестов, которые помогают выявить те или иные навыки претендента. Но для специалиста по кадрам важнее всего определить именно те параметры, которые помогут понять соответствует ли кандидат данной должности. Зачастую тестирование предлагается для должностей руководителей и специалистов, но сейчас профессиональное и другие тестирования проходят работники разного уровня (таблица 6).

Таблица 6 – Основные сферы тестирования работников. [16]

Наименование тестов	Категория тестируемых работников		
	Линейные руководители	Функциональные руководители	Специалисты
Знание специфики работы, профессиональная компетентность	+	+	+
Работоспособность и потенциал	+	+	+

Умение принимать управленческие решения и руководить коллективом	+	+	
Социальное поведение и коммуникабельность		+	+
Способность заработать авторитет	+	+	
Способность брать ответственность на себя	+		
Предпринимательские способности	+		
Конфликтность характера	+	+	+

6. Собеседование.

Один из самых распространённых и трудоемких методов по отбору персонала. К собеседованию обязательно нужна подготовка в противном случае можно забыть что-то спросить и упустить важную информацию. Основные цели собеседования можно увидеть на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели собеседования

В целях собеседования получение информации, она необходима для того чтобы:

- понять, соответствует ли кандидат данной должности. То есть специалисту по кадрам необходимо во время беседы оценить уровень профессиональной пригодности претендента, уровень его знаний и умений, выявить индивидуальные качества;
- выявить отличительные качества претендента, которые выделяют его среди других претендентов, какие качества кандидата являются преобладающими, а какие нужно развить, как его навыки и способности подходят для данной должности;
- понять будет ли сотрудник расти на этой должности или он уже перешагнул возможности этой вакансии;
- установить достоверность предоставляемой кандидатом информации.

Очень важно тщательно готовится к собеседованию. Для его проведения рекомендуется при себе иметь следующий инструментарий:

- анкета с биографией претендента;

- должностная инструкция на вакансию;
- личностная спецификация. Документ, в котором подробно описаны те качества и умения, которым должен соответствовать кандидат.

Хороший специалист по кадрам умеет использовать различные варианты собеседования. Это позволяет более эффективно и точно оценить кандидата на должность.

Структура собеседования выстраивается в индивидуальном порядке. Она зависит от специалиста, проводящего собеседование, его опыта и возможностей, а также от претендента на должность.

Также существуют различные форматы собеседования:

1) Структурированное интервью – это беседа по заранее выстроенному плану. Специалист выстраивает порядок вопросов, которые ему необходимо узнать у претендента на данную должность. Подобный формат помогает впоследствии сопоставить ответы всех кандидатов на одинаковые вопросы и дать всем наиболее объективную оценку.

2) Неструктурированное интервью – это свободная беседа, в основном эффективна при малом количестве кандидатов или при наборе на творческую вакансию так как стандартные вопросы не смогут дать полное впечатление о кандидате.

7. Групповое собеседование.

Данным методом оценивается сразу несколько кандидатов, что сокращает затраты времени на собеседования. При групповом собеседовании создается напряженная обстановка, в которой можно оценить, как поведет себя кандидат в стрессовой ситуации. А также проверяются способности претендента работы в коллективе.

8. Проверка рекомендаций и послужного списка.

Кандидаты в резюме или анкете указывают предыдущие места работы с контактами их руководителей. Можно позвонить и узнать, как работал кандидат, мнение начальника касаясь его работы и задать интересующие вопросы.

9. Центры оценки.

Многие компании пользуются услугами центра оценки персонала. Там для претендентов создается реальная обстановка на рабочем месте и в игровой форме оцениваются его навыки. Претендента могут попросить высказать свое мнение по определенному вопросу, выступить с речью или дать объяснение факту.

В последнее время появляется все больше современных методов оценки. Их особенность в гибкости процедур, из-за чего кандидатам сложнее предварительно подготовиться. Такие методы более точны для определения типа мышления, уровня владения управленческими навыками, усвоения информации.

Современные методы отбора персонала.

1. Интервью по компетенциям.

Данный метод используется для отбора персонала по особым характеристикам – компетенциям. Они составляются в соответствии с должностью и корпоративной культурой организации. Уровень компетенций кандидата определяется исключительно из опыта работы сотрудников.

2. Стрессовое интервью.

Метод подходит для отбора сотрудников на должность с высоким уровнем стресса. На стрессовом интервью кандидатам намерено создавать неожиданные ситуации. В зависимости от поведения претендента будет оцениваться его устойчивость к стрессовой обстановке. Денисов А.И. отмечает, что во время стрессового интервью могут использоваться даже такие методы, как подпиленная ножка стула или потеря всех документов кандидата. [17]

3. Brainteaser-интервью.

Метод используется для подбора персонала на творческие вакансии, требующие нестандартного мышления. Претендентам предлагают решать творческие головоломки и задают странные вопросы, проверяя реакцию кандидата оригинально мыслить и генерировать нестандартные решения.

4. Проективные вопросы.

В данном методе кандидату предлагается не оценивать его самого, а оценить и высказать свое мнение касаясь других людей или ситуаций. Также

важно чтобы кандидат отвечал быстро то, что первое приходит на ум. Преимуществом метода является сложность подготовки кандидата к подобным вопросам, что сокращает количество желательных верных ответов.

5. Бизнес-кейсы.

В данном методе используются описания ситуаций в сфере предложенной должности. Кандидату требуется анализировать ситуацию и предложить пути решения проблемы, изложенной в ней. Зачастую это ситуации уже случавшиеся в компании либо в данной сфере деятельности в других организациях.

Для более эффективного использования данного метода следует обозначить претенденту такую ситуацию, при решении которой возможно проверить те навыки, которые нужны для предлагаемой должности. Важно также чтобы у любого бизнес-кейса было решение. [18]

В 2013 году компанией «Рекадро» было произведено исследование наиболее часто применяемых современных систем отбора персонала на предприятиях. Респондентами были представители HR-служб международных компаний. Данные исследования от опрошенных 116 специалистов представлены на рисунке 1. [19]

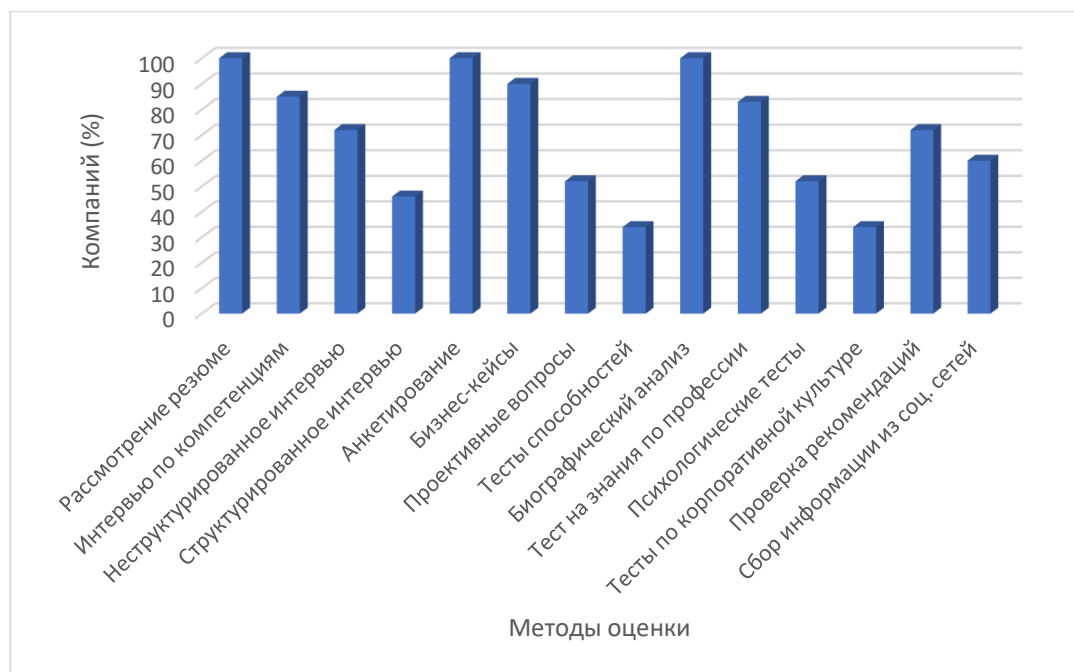


Рисунок 2 – Методы оценки, применяемые компаниями при отборе персонала.

Некоторые организации также применяют очень необычные методы, основывающиеся зачастую на факторах, не зависящих от человека.

К таким нестандартным методам относятся:

1. Антропологический метод.

Суть метода в изучении строения черепа кандидата. Специалист оценивает претендента по положению его губ, величине надбровных дуг, ширине лба. Считается, что данный анализ поможет выявить творческие, интеллектуальные и аналитические способности.

2. Графологический метод.

Метод основывается на тщательном изучении подчерка претендента. После получения результатов анализа подчерка, принимается решение о приеме на работу. Данный метод в России используют крайне редко так как его считают псевдонаукой. Зато метод нашел широкое применение во Франции и странах Европы. [20]

3. Астрологический метод.

При использовании этого метода претендент анализируется с точки зрения астрологии. Тысячи людей в мире считают, что знак зодиака может многое сказать о человеке. Например, то как он вольется в коллектив или к какому роду деятельности более предрасположен. Данный метод в России непопулярен и практически не используется.

4. Нумерологический метод.

Метод используется для определения полезных качеств и профессиональных навыков при помощи нумерологии. Например, по анализу цифр, входящих в дату рождения кандидата.

5. Хиромантия.

Метод основывается на изучении параметров ладони, специалисты-хироманты утверждают, что способны определить не только личные, но и профессиональные навыки человека. Хиромантия была популярна в России в 90-е годы, сейчас же это считается псевдонаукой.

6. Изучение отпечатков пальцев.

В данном методе изучаются рисунки на пальцах кандидата. Рисунки индивидуальны у каждого человека, они помогают специалисту определить характер соискателя. Также существует мнение о том, что количество завитков на отпечатке соответствует уровню умственного развития человека.

7. Полиграф.

Метод используется для определения достоверности сказанной кандидатом информации. Метод все больше набирает популярность, это связано с научным обоснованием его работы и высоким уровнем достоверности оценки кандидата. Однако метод подходит не для каждой компании из-за высокой цены.

Для более эффективного отбора претендентов, выявления необходимых характеристик и навыков каждого, сравнения их между собой и с идеальным образом сотрудника необходимо использовать комплекс методик. Это расширит границы отбора и позволит более тщательно изучить каждого претендента и отсеивать неподходящие кадры. В таблице 7 представлено соответствие различных методов отбора с выявляемыми качествами претендентов.

Таблица 7 – Характеристика методов проверки знаний и личностных качеств кандидата. [21]

Оцениваемые качества претендента	Данные анкеты	Собеседование	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов
Общий уровень знаний, а также экономическая и правовая эрудиция	+	+			++	
Уровень развития профессиональных компетенций	+	+		+	++	+

Психологические особенности		++	++	+		+
Навыки общения с людьми		++	++	+		+
Умение подать себя в выгодном свете		++		+		
Способность к пониманию и разрешению проблем		+	++	++		
Умение планировать профессиональную деятельность, распределять обязанности	+	+		++	+	+
Работоспособность	+	+		+		+
Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)		++				

*Условные обозначения:

++ – наиболее эффективный метод;

+ – часто применяемый метод.

Отбор кандидатов необходимо проводить по критериям, которые характеризуют должность, учитывают специфику работы компании, ее корпоративную культуру и этап, на котором находится развитие бизнеса.

Например, производственная компания чаще всего нуждается в работниках выполняющих свою работу тщательно и скрупулёзно следуя инструкциям. А для рекламного агентства требуются сотрудники креативные, умеющие находить нестандартные решения. Также сотрудники, которые могут принимать решения самостоятельно, будут востребованы в компании на начальном этапе становления бизнеса, но в дальнейшем ей потребуются более опытные кадры.

Поэтому очень важно до подачи объявления о поиске нового сотрудника разработать критерии учитывающие все параметры должности. Во многих компаниях для удобства работы разрабатывают нормативный документ «Регламент подбора персонала» в нем юридически закрепляются общие принципы по отбору персонала.

Такой документ помогает сотрудникам по кадрам избежать многих ошибок и сократить время поиска. Особенно при таких методах набора персонала как массовый отбор.

Существуют требования, которым должны соответствовать критерии отбора:

- валидность;
- полнота;
- надежность;
- высокая различительная способность;
- необходимость и достаточность критериев. [22]

Валидность критериев обозначает, что они соответствуют предъявляемой должности и содержанию работ. Если валидность критериев низкая повышается вероятность ошибок при отборе.

Полнота критериев означает, что они отображают все необходимые характеристики, которые требуются для успешной работы. Недостаточная полнота критериев может привести к тому, что сотрудник не будет удовлетворять работодателя по ряду важных показателей.

Надежность критериев говорит об их точности и устойчивости получаемых результатов.

Высокая различительная способность характеризует простоту сравнения результатов между претендентами и выявление подходящих и неподходящих кандидатов.

Требование о необходимости и достаточности контролирует исключение из числа критериев тех, которые необязательны для прогноза успешного выполнения работы.

Критерии отбора персонала делятся на несколько видов:

- квалификационные;
- объективные;
- психолого-личностные.

Таблица 8 – Виды критериев отбора персонала. [23]

Вид критерия	Обоснование	Документы
Квалификационные	Такие критерии устанавливаются документами для определенной области, специальности, профессии и организации.	Устав организации, должностная инструкция, трудовой договор и т.д.
Объективные	Оценивают реальные достижения кандидата по количественным и качественным показателям.	Заявление, автобиография (резюме), сертификаты личных достижений и прохождения профессиональных курсов, рекомендации с

		прошлого места работы.
Психолого-личностные	Данные критерии помогают определить наличие у кандидата таких качеств характера, как способность добиваться высоких результатов в профессиональной отрасли. В случае психологического отбора необходима помощь профессионального психолога.	Профессиональное и психологическое тестирование.

В таблице 9 описаны те критерии, которые чаще всего используют работодатели.

Таблица 9 – Критерии отбора. [16]

Критерий	Интерпретация	Работа с критерием
Образование	Каждый работодатель хочет видеть на должности сотрудника с соответствующим должностным образованием. И чем выше уровень образования кандидата, тем выше его шансы.	Изучение документа об образовании: когда был выдан, каким учебным заведением, профиль подготовки, оценки и тема выпускной квалификационной работы.
Опыт	В приоритете те кандидаты, которые уже	Изучение трудовой книжки претендента. Проведение

	имеют опыт работы по данной специальности.	профессионального тестирования.
Физическое и эмоциональное состояние	В профессиях с тяжелой физической нагрузкой либо эмоциональной работодатель будет выбирать здорового по всем показателям сотрудника.	Проведение психологических тестов. Изучение показаний медицинского осмотра.
Статус и возраст	Зависят от предпочтений работодателей индивидуально. Довольно субъективный показатель.	Стоит сравнить подобные показатели с показателями уже работающих успешно сотрудников.

Для некоторых работодателей важными критериями отбора персонала являются персональные характеристики: пол, семейное положение и возраст. В определённых ситуациях эти характеристики действительно играют ключевую роль в отборе. Например, когда работа имеет определенные особенности, с которыми легче справиться работнику определённого пола. Также работодатели предпочитают более молодых сотрудников, людям предпенсионного возраста по понятным причинам. Но для руководящих должностей работодатель скорее выберет более зрелого сотрудника.

Работодателю важно найти сотрудника, который будет не только соответствовать должности по квалификации и другим показателям. Нужно найти сотрудника, который сможет адаптироваться в коллективе и работать в команде.

Для этого нужно не забывать учитывать такие критерии, как:

- управляемость;
- способность к обучению;

- умения адаптироваться к изменениям;
- адекватность.

Оценка претендента осуществляется по многим критериям и параметрам, но главное формулируется ответ на вопрос: подходит ли кандидат компании в целом? [24]

В организации каждый сотрудник так или иначе является подчиненным, и поэтому от него требуется умение исполнять распоряжения и приказы, а также правила внутреннего распорядка. Важно и то как сотрудник обучается новому и адаптируется к быстрым изменениям. Адекватность характеризует насколько четко сотрудник понимает окружающую действительность и не путает ли он ее с внутренними представлениями и ожиданиями. Это позволяет ему правильно выполнять все поручения и именно так, как это требуется. [25]

Отбор претендентов, учитывающий критерии, позволит сократить вероятность ошибок. И поможет отсеять неподходящих претендентов еще на раннем этапе отбора.

1.3 Процесс набора и отбора персонала

Подбор персонала – это объемный процесс, включающий в себя несколько этапов. На каждом из них оценивается соответствует ли кандидат предложенной должности и корпоративной культуре организации.

Привлечение в организацию новых квалифицированных сотрудников предполагает поэтапный подход и решение взаимосвязанных задач. Пархомчук М.А., Андросов Д.В. и Солошенко В.М. выделяют 7 основных этапов подбора персонала, представленные на рисунке 3. [4]



Рисунок 3 – Этапы привлечения сотрудников.

Виниченко М.В. и Строкова С.А. приводят шесть ступеней отбора персонала (рисунок 4). [26]

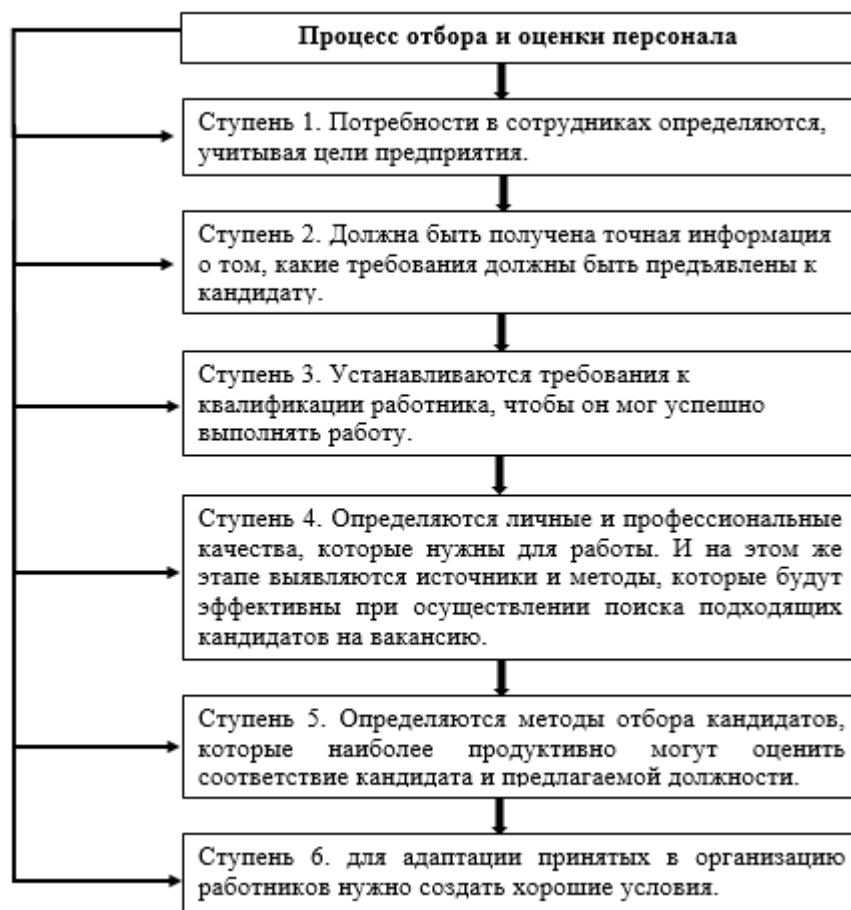


Рисунок 4 – Процесс отбора и оценки персонала

В процесс отбора персонала Сафронова А.В. и Бабченкова Д.Р. также включают:

- суммарный анализ потребности компании в кадрах в настоящем и будущем;
- составление требований к сотрудникам. Конкретное определение кто необходим компании, описание работы, а также определение сроков и условий набора персонала;
- выбор каналов набора персонала;
- определение методик наиболее подходящих для оценки кандидатов.

[27]

В своей работе «Анализ особенностей отбора персонала в разных странах» Трифонов Д.В. выделяет четыре этапа процесса (рисунок 5). [28]

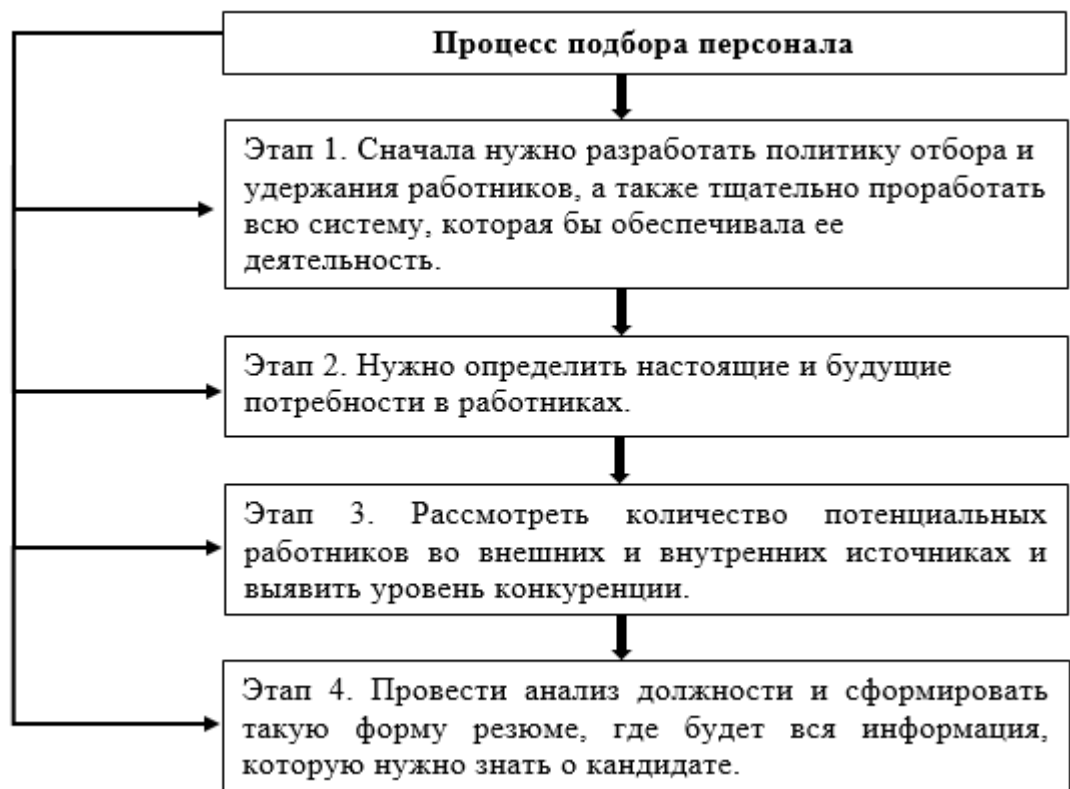


Рисунок 5 – Процесс подбора персонала.

В каждой организации в зависимости от ее потребности в персонале вырабатывается индивидуальный процесс отбора. Это зависит от ресурсов компании, которые она готова вложить, от количества используемых методов, и от количества претендентов на должность. На рисунке 6 представлен пример процесса подбора персонала кадровым отделом компании.

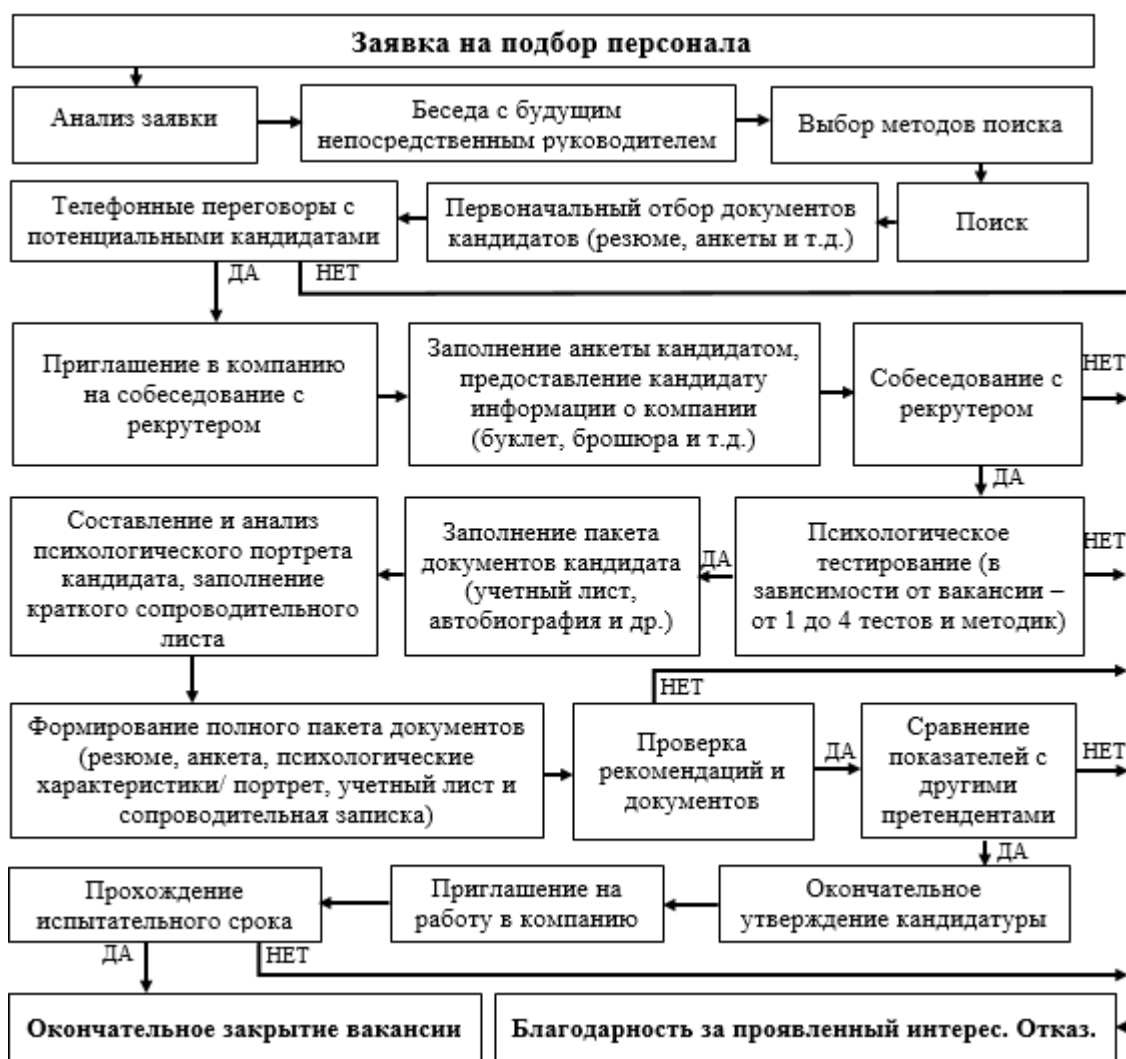


Рисунок 6 – Процесс подбора персонала. [29]

2 Сравнительный анализ систем подбора в организациях

2.1 Специфика сферы гостиничных услуг

В каждом направлении бизнеса есть свои особенности при подборе персонала. В данной дипломной работе будет рассматриваться специфика подбора в сфере гостиничных услуг.

Специфика работы в сфере гостиничных услуг предполагает тесное общение персонала с клиентами. В связи с этим сотрудники отеля являются лицом компании и отвечают за удовлетворенность посетителей.

Важными требованиями к персоналу являются: знание иностранных языков, опрятный вид, доброжелательность, ответственность, пунктуальность, умение обращать внимание к деталям, инициативность. [30]

Митрофанов Е.А. выделяет три категории требований к персоналу:

1. Квалификация. Для работы в отеле необходимо профессиональное образование и знание иностранных языков. Опыт работы в сфере гостиничных услуг также приветствуется;

2. Здоровье. Всем сотрудникам необходимо иметь медицинские книжки и тщательно следить за своим состоянием. Обязательно регулярное прохождение медицинского обследования. Руководство отеля заинтересовано в поддержании здоровья своих подчиненных;

3. Внешний вид. Он должен соответствовать корпоративной культуре отеля, его стилю и дизайну помещений, сегменту рынка, на котором работает отель. Обычно это классический стиль и сдержанность в макияже, украшениях и парфюме. [31]

Каждая организация выстраивает свои критерии и требования подбора персонала в зависимости от культуры компании и ее потребностей.

2.2 Описание компаний

Кейс 1. Рассмотрим систему набора и отбора персонала на примере отеля «Восток».

Отель «Восток» находится в Тюмени и имеет категорию 3 звезды со стажем работы 40 лет. Номерной фонд отеля составляет 375 номеров

различных категорий: «Одноместный», «Одноместный плюс», «Двухместный», «Комфорт», «Бизнес», «Номер для людей с ограниченными возможностями здоровья», «Романтический».

Отель также предоставляет гостям несколько конференц-залов и комнаты для переговоров. Имеется бизнес-центр где гости могут распечатать и отсканировать какие-либо материалы.

Помимо этого, в отеле «Восток» предоставляются услуги общественного питания разных категорий:

- городское кафе вместимостью 140 человек, где проходит основное питание гостей отеля;
- ресторан вместимостью 40 человек предлагает средиземноморскую кухню, а также услуги сомелье;
- лобби-бар где гости могут заказать десерты и напитки, а также любую еду из кафе и ресторана;
- детское кафе предлагает меню и специальную зону для игр, которые удовлетворяют потребности детей;
- кафе-кондитерская, выполняет десерты и торты для гостей отеля, а также выполняет заказы на праздники вне территории отеля;
- зал-кабинет вместимостью до 10 человек предназначен для ужина деловых партнеров, либо семьи;
- лаунж-зал вместимостью до 25 человек оборудован системой караоке, предназначен для проведения небольших мероприятий;
- зал торжеств вместимостью до 200 человек предлагает услуги профессионального дизайнера-флориста, также организацию и проведение праздника;
- кейтеринг предлагает выездную ресторанную организацию банкета или фуршета. [32]

Из всего вышесказанного можно утверждать, что при таком широком спектре услуг отелю «Восток» необходим большой кадровый состав различных сфер деятельности.

Прием на работу в отеле происходит на основании заключенного трудового договора, при наличии следующих документов:

- 1) паспорт;
- 2) документ воинского учета (всеми военнообязанными гражданами);
- 3) трудовая книжка, кроме случаев, когда работник поступает впервые на работу;
- 4) медицинская справка;
- 5) медицинская книжка (для декретированной группы персонала);
- 6) диплома или другого документа о полученном образовании или документа, подтверждающего специальность и квалификацию;
- 7) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- 8) ИНН;
- 9) 1 фотография 3х4.

Также отель может запросить справки от психиатра и нарколога.

Набором и отбором сотрудников в ГК «Восток» занимается внутренний отдел кадров. Набор персонала осуществляется следующими способами:

- 1) Сотрудники компании, которым предоставляется возможность карьерного роста;
- 2) Рекомендации кандидатов из личных контактов;
- 3) Размещение вакансии в интернет ресурсах:
 - Zarplata.ru;
 - Rabota.ru;
 - Superjob.ru;
 - Avito.ru и т.д.

При наборе сотрудники отдела кадров руководствуются критериями:

- наличие образования;
- манера поведения;
- опыт работы в данной сфере либо смежной;
- манера разговора;

– целеустремленность, ответственность и другие личные качества.

Отбор персонала происходит после поступления определенного количества откликов претендентов на вакансию.

Он проводится в несколько шагов:

1) руководитель кадровой службы тщательно просматривает поступившие резюме, отсеивая неподходящих кандидатов;

2) проводится телефонное собеседование, по завершению которого претенденту назначается встреча в отеле;

3) первичное собеседование с сотрудниками кадровой службы. Претендент предоставляет личную информацию о себе (образование, бывшее место работы, причины ухода и занимаемая должность, ожидания от работы и т.д.). Далее сотрудник уведомляет кандидата об условиях работы;

4) знакомство кандидата с отделом, где ему предстоит работать и с непосредственным будущим руководителем. Также дается возможность понаблюдать за рабочим процессом;

5) в течение недели кандидату сообщается о принятии на работу либо об отказе;

6) прохождение испытательного срока 3 месяца. [32]

В виду этой информации можно сделать вывод о том, что система набора персонала в отеле «Восток» хорошо организована. Эта система не идеальна и в нее стоило бы внести такие процедуры как проверка рекомендаций кандидатов и психологическое тестирование.

Кейс 2. Рассмотрим систему набора и отбора персонала в отеле «Кристалл» в городе Юрга.

Данный отель предлагает свои услуги на рынке 5 лет. Номерной фонд отеля состоит из 17 номеров различных категорий: «Эконом», «Стандарт» и «Люкс».

Также в отеле есть небольшая столовая для завтраков и обедов на 15 человек.

В услугах гостей пользование прачечной, которая находится в здании отеля.

Наём в отеле осуществляется на основании заключенного трудового договора, при наличии следующих документов:

- 1) паспорт;
- 2) документ воинского учета (всеми военнообязанными гражданами);
- 3) трудовая книжка, кроме случаев, когда работник поступает впервые на работу;
- 4) медицинская справка;
- 5) медицинская книжка (для декретированной группы персонала);
- 6) диплома или другого документа о полученном образовании или документа, подтверждающего специальность и квалификацию;
- 7) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- 8) ИНН;
- 9) 1 фотография 3х4.

Процедура набора персонала проводится директором отеля и осуществляется посредством личных контактов работников и при помощи объявлений на сайте Avito.ru.

После отклика кандидатов с ними проводится телефонное собеседование, где им поясняются условия работы и уточняется некоторая информация.

Отель находится в нетуристическом городе, поэтому от персонала не требуется знание иностранных языков, что увеличивает число потенциальных сотрудников.

Далее претендента приглашают на личную встречу, где на словах объясняют требования и функции выполняемые на данной должности.

После этого претенденту в течение четырех дней сообщают о приеме на работу либо отказе. Стажировку кандидат проходит в течении недели с ответственным сотрудником.

Делая выводы из полученной информации, можно сказать о том, что система набора и отбора персонала в отеле «Кристалл» отсутствует вовсе.

Конечно, это маленький отель в небольшом городе, где нет смысла включать такие процедуры как психологическое тестирование. Но стоит рассмотреть такие важные процедуры, как создание должностных инструкций с описанием полного объема работы и критериев отбора персонала.

2.3 Кейсы для компаний

Кейс – это описание какой-либо ситуации в определённой сфере, которая содержит противоречия или проблему и строится на реальных фактах. [33]

Кейс метод помогает компаниям при подборе персонала выявить различные личностные, профессиональные, коммуникативные и управленческие характеристики претендентов. Метод используют чтобы проверить, как кандидат поступит в той или иной ситуации. Также его можно применять для групповых собеседований, чтобы проверить как претенденты работают в команде. [33]

Компания может взять кейс для проверки какой-либо компетенции из сети интернет, либо составить собственный на основе тех ситуаций, которые происходили в организации.

Отель «Восток» при отборе персонала для выявления личных качеств и профессиональных навыков претендента использует только собеседование. Это вызывает риск некомпетентного отбора с стороны интервьюера. Для того чтобы отбор был более субъективен можно использовать кейсы. Так сотруднику кадровой службы будет легче сравнить ответы претендентов. Также с помощью кейсов можно легко выявить теоретические и практические знания претендентов в определенной сфере.

В отеле много разных сфер деятельности и разного уровня должностей. Кейсы предлагается использовать для более ответственных и профессионально сложных работ, для узкой направленности.

Примеры кейсов, которые могли бы подойти отелю «Восток» для вакансий специалистов и менеджеров представлены приложениях А и Б. [34]

В отеле «Кристалл» также применяется только собеседование для отбора персонала. Кейс-метод может подойти для принятия на должность администратора. Метод поможет выявить у претендентов личностные качества, свойственные должности и коммуникативные навыки для общения с клиентами. Также кейсы просты в использовании, с ними сможет справиться любой сотрудник. Наличие большого количества кейсов в интернете на проверку самых разных компетенций претендентов, делает метод бюджетным и доступным для компании.

Пример кейса, подходящих для вакансии администратор представлен в приложении Б. [34]

2.4 Сравнительная характеристика

В таблице 10 приведена сравнительная характеристика отеля «Кристалл» и отеля «Восток».

Таблица 10 – Сравнение систем набора и отбора персонала.

Характеристика	Кейс 1	Кейс 2
Набор персонала		
Методы используемые для привлечения кандидатов	Рекомендации сотрудников, сайты по поиску работы, внутренние ресурсы компании	Рекомендации сотрудников, сайты по поиску работы
Определение эффективности методов набора персонала	Не проводится	Не проводится
Отбор персонала		
Методы используемые при отборе персонала	Анализ резюме, телефонное собеседование,	Телефонное собеседование,

	первичное собеседование	первичное собеседование
Использование критериев отбора	Образование, манера поведения и общения, опыт работы, личные качества соответствующие должности	Не используются
Наличие необходимой документации	Должностные инструкции, графики работ, трудовой договор	Трудовой договор
Процесс набора и отбора персонала		
Организованный процесс набора и отбора персонала	Существует специализированная служба которая занимается набором и отбором кадров, процессы набора четко отработаны и слаженны	Набором и отбором персонала занимается директор компании, процедура не организованна

Было проведено сравнение двух разных отелей, их основное отличие — это размер компании. Из таблицы видно, что в системе набора и отбора персонала нет кардинальных отличий, у обеих компаний есть недочеты в системе над которыми следует поработать.

3 Рекомендации по усовершенствованию системы набора и отбора персонала в отеле «Кристалл»

Для любой компании персонал является самым важным ресурсом. В сфере гостиничных услуг это особенно важно, от того как будет работать персонал зависит удовлетворенность гостя. Отелю «Кристалл» следует уделять большее внимание системе набора и отбора персонала и качеству набираемых кадров, чтобы выдержать постоянно растущую конкуренцию.

Подбор персонала нужно строить на продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью или стимулирующую функцию заработной платы. [35]

Из анализа системы набора и отбора персонала в отеле «Кристалл» было выявлено множество недочетов.

В отеле подбором персонала занимается самостоятельно директор. Из-за большого количества обязанностей возложенных на него отбор проводится без должной тщательности, и кандидаты не всегда удовлетворяют потребностям компании. «Кристалл» считается маленьким отелем, поэтому создавать службы по набору персонала будет не целесообразно. Следует обучить одного из ответственных сотрудников либо нанять нового, который сможет заниматься привлечением новых кадров в отель.

При наборе персонала информация о вакансии предоставляется только на сайте Avito.ru. Стоит также рассмотреть другие интернет ресурсы популярные для поиска работы, например: сайты по поиску работы hh.ru, SuperJob.ru и социальная сеть Вконтакте.

Юрга маленький город из-за чего молодое поколение не задерживается здесь. В связи с этим на такие должности как горничная чаще откликаются женщины возраста 35 лет и старше. Не для всех потенциальных кандидатов сеть интернет является привычным ресурсом для поиска работы,

поэтому не стоит исключать такие методы набора персонала как объявления в газеты.

Очень важно разработать критерии отбора персонала, которые будут соответствовать должности и отражать внутренний дух отеля, так новому сотруднику будет легче влиться в коллектив.

Существуют разные критерии отбора, Березовая Л.Г. предлагает следующие:

Опыт:

- автономной работы или под руководством;
- управления персоналом.

Поведение:

- внешний вид;
- уверенность в своих силах;
- уравновешенность;
- адаптивность и контактность;
- самостоятельность.

Целеустремленность:

- усердие;
- инициативность;
- здоровая амбициозность;
- стремление к развитию и обучению;
- готовность эффективно выполнять порученную работу.

Интеллектуальные способности:

- остроумие;
- умение вести переговоры;
- сообразительность;
- способность к абстрактному мышлению.

Манера разговора:

- внимательность;

- находчивость;
- умение излагать мысли. [36]

Компании нужно выявить какие критерии являются наиболее важными для определенной должности. В дальнейшем отражать данные критерии в требованиях к персоналу.

При отборе персонала используются телефонное и первичное собеседование. Для составления полной картины о кандидате этого недостаточно. Следует составить анкету, в которой будет собрана основная информация о претендентах.

В анкете следует отразить следующие вопросы:

- фамилия, имя, отчество;
- дата и место рождения;
- гражданство;
- адрес проживания;
- желаемая должность;
- размер заработной платы, на которую претендует кандидат;
- подробная информация об образовании;
- знание иностранных языков и уровень владения;
- отношение к ненормированному рабочему дню;
- информация о предыдущих местах работы с указанием должности, дат поступления и увольнения;
- навыки работы с ПК. [37]

Для более информативного собеседования стоит составить его план, определить какие качества необходимо выявить у кандидата для успешного выполнения им данной работы. Лучше всего составить личностную спецификацию. Наиболее ее полный вариант был предложен английским профессором и психологом Алеком Роджером. В спецификации можно определить три категории качеств для более детальной характеристики: основные, желаемые и противопоказания. В основные должны войти те

показатели, которые необходимы для успешного выполнения данной работы. В желаемые входят те качества, наличие которых будет выделять претендента среди других. В противопоказаниях необходимо отразить те показатели, при наличии которых кандидат автоматически исключается из списка претендентов. [38]

Пример личностной спецификации составленной по схеме Алека Роджера для должности администратор представлен в приложении Д.

Обязательно нужно составить должностную инструкцию на каждую должность. И во время собеседования показать ее кандидату, рассказать об условиях работы, обязанностях сотрудника и его правах. Стоит обговорить с кандидатом заранее график работы. Пример должностной инструкции представлен в приложении Е.

Следует уделить время для краткой экскурсии кандидата на месте работы и дать понаблюдать за работой сотрудников. Это благоприятно скажется на адаптации сотрудника при его приеме на работу.

Чтобы увидеть нового сотрудника в разных рабочих ситуациях испытательного срока равного одной недели может быть недостаточно. Целесообразней продлить стажировку до трёх или четырёх недель.

Для более эффективного набора персонала и улучшении системы в будущем, стоит использовать разные методы набора персонала, добавляя новые. Нужно обязательно сохранять данные о том каким образом кандидат узнал о вакансии и был ли принят в дальнейшем на работу. В зависимости от частоты набора персонала анализировать эти данные, выявляя самые действенные методы и исключая остальные.

Для улучшения системы набора и отбора персонала в отеле «Кристалл» предлагается использовать алгоритм действий, представленный на рисунке 7.

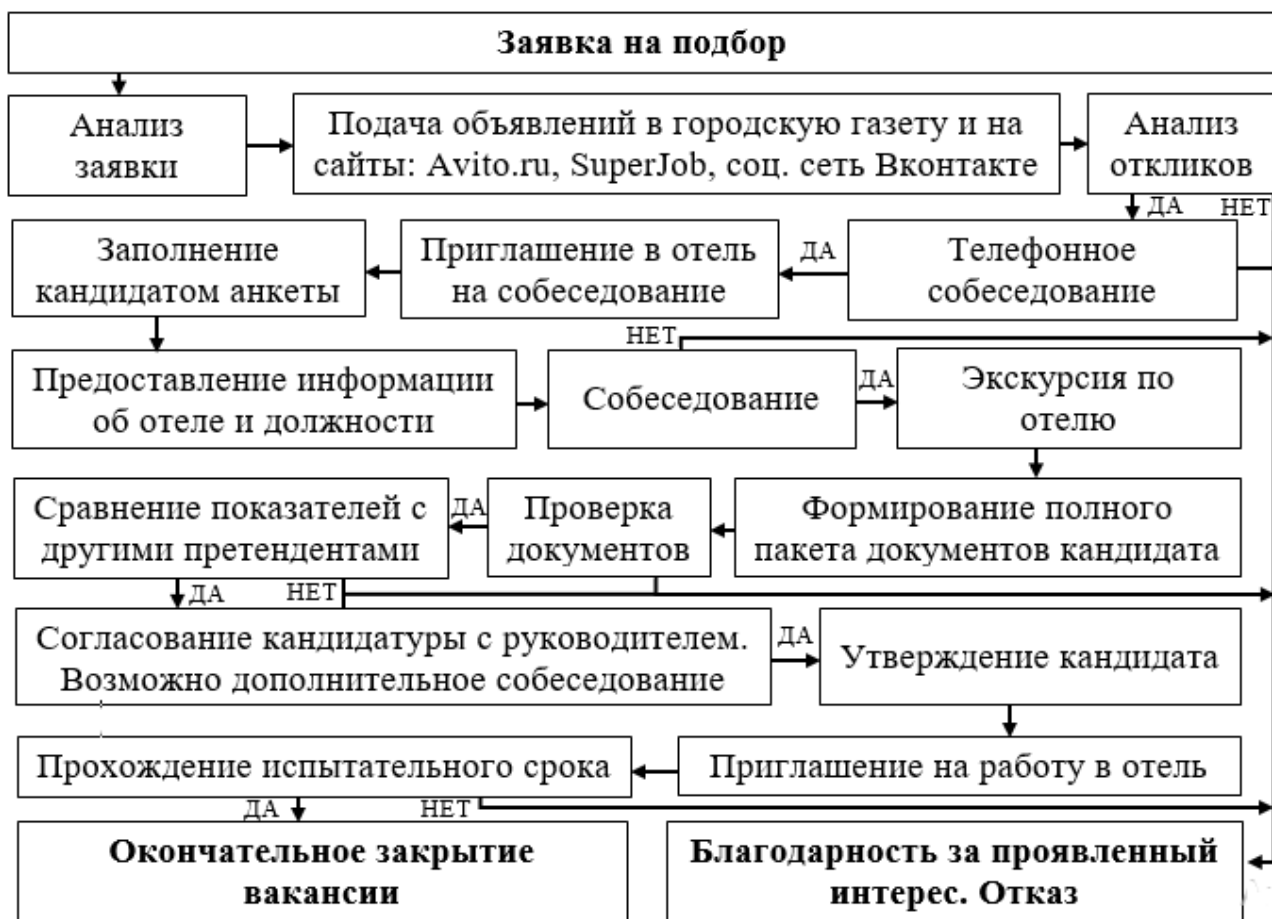


Рисунок 7 – Схема по набору персонала.

1. Необходимость в подборе нового персонала обычно возникает при увольнении предыдущего сотрудника либо, если руководитель принимает решение увеличения рабочей силы компании. Также наём осуществляется при расширении бизнеса или при внедрении новых услуг.

Если в отеле возникла необходимость набора новых кадров, следует обратиться к ответственному за это сотруднику.

2. Ответственный за набор кадров сотрудник должен изучить требования, предъявляемые к данной должности и составить подходящий перечень критериев.

3. Далее нужно грамотно составить объявление о поиске нового сотрудника отразив в нем основные обязанности, входящие в работу и критерии поиска. Подавать объявления следует на проверенные площадки такие как: Avito.ru, SuperJob и социальная сеть Вконтакте. Также следует подавать объявления на 1-2 новых сайта по поиску работы.

В зависимости от вакансии рекомендуется подавать объявления в городскую газету.

4. Анализируя откликнувшихся кандидатов по поступившей информации (звонки кандидатов, первичная информация с сайтов по поиску работы и т.д.) следует сразу отсеять неподходящие кандидатуры.

5. Для собеседования по телефону необходимо составить перечень основных вопросов, которые возможно обсудить дистанционно. Кандидатов, успешно прошедших собеседование, приглашают на личную встречу в отель.

6. Перед началом собеседования необходимо дать время кандидату для заполнения анкеты. Далее рассказать ему об отеле и коллективе, рассказать о самой должности, дать ознакомиться с должностной инструкцией.

7. При подготовке к собеседованию нужно составить подробный план того, что необходимо узнать у претендента. Также необходимо иметь при себе личностную спецификацию на должность и бланк, в котором будут отмечаться результаты встречи. С опытом у сотрудника появятся навыки проведения собеседований и необходимые знания, и тогда такая тщательная подготовка может не понадобиться.

8. Если претендент оставил о себе хорошее впечатление можно провести для него небольшую экскурсию по отелю с возможностью посмотреть место работы и понаблюдать за сотрудниками. Так кандидат будет иметь полное представление об условиях работы и в дальнейшем быстрее вольется в коллектив.

9. Составив полный пакет документов претендента (резюме, анкета, результаты собеседования) необходимо проверить представленную информацию на подлинность. Позвонить на предыдущие места работы, проверить подлинность диплома об образовании и представленных сертификатах.

10. После отбора явных фаворитов по результатам предыдущих шагов необходимо согласовать с руководителем предлагаемые кандидатуры. Если

должность ответственная или руководитель сомневается в полученных данных, он может назначить дополнительное собеседования для окончательного принятия решения.

11. Утвержденный руководителем кандидат приглашается на работу в отель. Ему высылаются перечень необходимых документов и дата начала работы.

12. Начинается прохождение испытательного срока. Если кандидат его не проходит следует указать причины ухода/увольнения и уделять большее внимание этим вопросам на собеседовании.

Соблюдая представленный алгоритм действий «Кристалл» повысит качество нанимаемого персонала, а в следствии производительность всего отеля. Удовлетворенные отзывы постояльцев будут привлекать новых клиентов, что может привести к расширению бизнеса.

4 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение

4.1 Оценка коммерческого потенциала, перспективности и альтернатив проведения НИ с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения

4.1.1 Потенциальные потребители результатов исследования

В данной дипломной работе объектом исследования является система набора и отбора персонала в сфере гостиничных услуг. Система набора и отбора персонала необходима для снабжения организации профессиональными кадрами.

Для анализа потребителей результатов исследования необходимо рассмотреть целевой рынок и провести его сегментирование.

Целевой рынок – сегмент рынка, где будет реализовываться продажа будущего продукта. [39]

Сегмент рынка – особая часть рынка, группы потребителей, обладающих некоторыми общими признаками. [39]

Сегментирование – разделение покупателей на определенные группы, для которых потребуется определенный товар. [39]

Для проведения сегментирования рынка необходимо разобраться на какие сегменты будет подразделяться рынок. Данная система предназначена для внедрения и использования на предприятиях работающих в сфере гостиничных услуг как для малых, так и для крупных.

В критерии «виды» будут рассматриваться различные сферы гостиничных услуг, на которые распространяется данная система.

В критерии «размер компании» логично рассматривать: крупные, средние и малые предприятия.

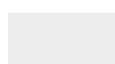
Карта сегментирования рынка системы набора и отбора персонала в сфере гостиничных услуг представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Карта сегментирования системы набора и отбора персонала.

Виды Размер компании	Гостиницы квартирного типа	Хостелы	Отели
Крупные			
Средние			
Малые			



- Более востребовано



- Менее востребовано

По данной карте видно, что разработка системы подбора персонала более востребовано на крупных и средних предприятиях.

4.1.2 Анализ конкурентных технических решений

Детальный анализ конкурирующих разработок, существующих на рынке, необходимо проводить систематически, поскольку рынки пребывают в постоянном движении. Такой анализ помогает вносить коррективы в научное исследование, чтобы успешнее противостоять своим соперникам. Важно реалистично оценить сильные и слабые стороны разработок конкурентов. [39]

Для того, чтобы реально оценить конкурентоспособность, построим оценочную карту, приведены критерии оценки, вес критерия, который может принимать значения от 0 до 1, причем сумма всех весов критериев равна 1; баллы, которые проставляются в соответствии с техническими особенностями и характеристиками; конкурентоспособность, которая вычисляется по формуле: [39]

$$K = \sum B_i \cdot B_i, \quad (4.1)$$

где, B_i – вес i -го показателя;

B_i – балл i -го показателя.

В качестве разработки за основу будет взята система по набору и отбору персонала для отелей. А конкурентами будут рассматриваться системы для хостелов и гостиниц квартирного типа.

Составим оценочную таблицу, показатели в таблице: K_{ϕ} , B_{ϕ} – разрабатываемая система, K_{k1} , B_{k1} – система для хостелов, K_{k2} , B_{k2} – система для гостиниц квартирного типа.

Таблица 12 – Оценочная карта для сравнения конкурентоспособности.

Критерии оценки	Вес критерия	Баллы			Конкурентоспособность		
		Б _ф	Б _{к1}	Б _{к2}	К _ф	К _{к1}	К _{к2}
Технические критерии оценки ресурсоэффективности							
Удобство вэксплуатации	0.1	4	3	3	0.4	0.3	0.3
Полнота	0.1	5	4	2	0.5	0.4	0.2
Достаточность	0.1	5	5	3	0.5	0.5	0.3
Трудоёмкость	0.1	4	3	5	0.4	0.3	0.5
Эффективность	0.2	5	4	3	1.0	0.8	0.6
Потребность врегулярном усовершенствовании	0.1	4	4	3	0.4	0.4	0.3
Доступность	0.1	5	3	4	0.5	0.3	0.4
Простая эксплуатация	0.2	5	4	4	1.0	0.8	0.8
Итог	1				4.7	3.8	3.4
	Экономические критерии оценки эффективности						
Конкурентоспособность	0.33	5	3	4	1.65	0.99	1.32
Цена	0.33	3	4	3	0.99	1.32	0.99
Предполагаемый срок эксплуатации	0.33	4	4	2	1.32	1.32	0.66
Итог	1				3.96	3.63	2.97

По итогу видно, что технические показатели у данного проекта выше.

4.1.3 Технология QuaD

Технология QuaD (QUalityADvisor) представляет собой гибкий инструмент измерения характеристик, описывающих качество новой разработки и ее перспективность на рынке и позволяющие принимать

решение целесообразности вложения денежных средств в научно-исследовательский проект.

В основе технологии QuaD лежит нахождение средневзвешенной величины следующих групп показателей:

1) показатели оценки коммерческого потенциала разработки:

- влияние нового продукта на результаты деятельности компании;
- перспективность рынка;
- пригодность для продажи;
- перспективы конструирования и производства;
- финансовая эффективность.
- правовая защищенность и др.

2) показатели оценки качества разработки:

- динамический диапазон;
- вес;
- ремонтпригодность;
- энергоэффективность;
- долговечность;
- эргономичность;
- унифицированность;
- уровень материалоемкости разработки и др.

Запишем оценку в таблицу 13:

Таблица 13 – Оценочная карта для сравнения конкурентных технических решений.

Критерии оценки	Вес критерия	Баллы	Макс. балл	Относ. значение	Средневзвешенное значение
1	2	3	4	5	6
Показатели оценки качества разработки					
1. Трудоёмкость	0.07	60	100	0.6	0.042
2. Полнота	0.05	70	100	0.7	0.035
3. Эффективность	0.08	70	100	0.7	0.056

4. Унифицированность	0.02	60	100	0.2	0.004
5. Уровень материалоемкости разработки	0.03	100	100	1.0	0.03
6. Достаточность	0.05	80	100	1.0	0.05
7. Безопасность	0.05	100	100	1.0	0.05
8. Простота эксплуатации	0.08	90	100	0.9	0.072
9. Потребность в регулярном усовершенствовании	0.07	70	100	0.7	0.049
Показатели оценки коммерческого потенциала разработки					
13. Конкурентоспособность продукта	0.06	90	100	0.9	0.054
14. Уровень проникновения на рынок	0.06	50	100	0.5	0.3
15. Перспективность рынка	0.1	90	100	0.9	0.09
16. Цена	0.08	80	100	0.8	0.064
17. Послепродажное обслуживание	0.06	70	100	0.7	0.042
18. Финансовая эффективность научной разработки	0.08	70	100	0.7	0.056
19. Срок выхода на рынок	0.04	60	100	0.6	0.024
20. Наличие сертификации разработки	0.02	10	100	0.1	0.002
Итого	1				75

Итоговое средневзвешенное значение позволяет говорить о перспективах разработки и качестве проведенного исследования. Если значение показателя получилось от 100 до 80, то такая разработка считается перспективной. Если от 79 до 60 – то перспективность выше среднего. Если от 69 до 40 – то перспективность средняя. Если от 39 до 20 – то перспективность ниже среднего. Если 19 и ниже – то перспективность крайне низкая.

По результатам оценки качества и перспективности можно сделать вывод, что перспективность разработки выше среднего.

4.1.4 SWOT-анализ

SWOT – Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы) – представляет собой комплексный анализ научно-исследовательской разработки для исследования ее внешней и внутренней среды. [39]

Данный анализ следует проводить в несколько этапов:

1) первый этап – это описание сильных и слабых сторон, характеризующих проект, для выявления возможных угроз при реализации проекта, которые могут возникнуть в дальнейшем;

2) второй этап – это выявление соответствий сильных и слабых сторон НИ проекта.

4.1.4.1 Первый этап

Рассмотрим в данном пункте: сильные, слабые стороны; возможности и угрозы.

Сильные стороны – факторы, которые позволяют проекту конкурировать с другими:

- Подходит для отелей разных размеров (малых, средних, крупных);
- Использование новых методов подбора, что позволяет системе быть актуальной долгое время;
- Эффективность подбора персонала 70%.

Слабые стороны – недостатки НИ проекта:

- Имеются дорогостоящие процедуры;
- Система не универсальна.

Возможности – предпочтительная ситуация в дальнейшем, которая возникает в условиях окружающей среды проекта:

- Снижение стоимости за счет выявления более дешевых аналогов некоторых процедур;
- Использование инноваций;
- Выявление новых методов для усовершенствования системы.

Угрозы– нежелательная ситуация, тенденция, любое изменение в окружающей среде проекта, которое носит нежелательный характер:

- Отсутствие спроса;
- Появление более универсальных и автоматизированных систем.

Данный этап позволил увидеть преимущества и недостатки проекта, оценить риски.

4.1.4.2 Второй этап

В исследовании данного этапа необходимо построить интерактивную матрицу проекта (таблицы 14-18). Каждый фактор помечается либо знаком «+» (сильное соответствие сильных сторон возможностям), либо знаком «-» (слабое соответствие); «0» - если есть сомнения в том, что поставить «+» или «-». [39]

Таблица 14 – Интерактивная матрица проекта сильные стороны-возможности.

		Сильные стороны проекта		
Возможности		C1	C2	C3
	B1	-	+	-
	B2	-	+	+
	B3	+	+	+

Таблица 15 – Интерактивная матрица проекта сильные стороны-угрозы.

		Сильные стороны проекта		
Угрозы		C1	C2	C3
	У1	-	-	-
	У2	-	+	-

Таблица 16 – Интерактивная матрица проекта слабые стороны-возможности.

		Слабые стороны проекта	
Возможности		Сл1	Сл2
	B1	+	-
	B2	+	+
	B3	+	+

Таблица 17 – Интерактивная матрица проекта слабые стороны-угрозы.

		Слабые стороны проекта	
Угрозы		Сл1	Сл2
	У1	+	+
	У2	-	+

В конце второго этапа строится SWOT-анализ, таблица 18.

Таблица 18 – SWOT-анализ.

	<p><i>Сильные стороны НИ проекта:</i></p> <p>С1. Подходит для отелей разных размеров (малых, средних, крупных).</p> <p>С2. Использование новых методов подбора, что позволяет системе быть актуальной долгое время.</p> <p>С3. Эффективность подбора персонала 70%.</p>	<p><i>Слабые стороны НИ проекта:</i></p> <p>Сл1. Имеются дорогостоящие процедуры;</p> <p>Сл2. Система не универсальна.</p>
<p><i>Возможности:</i></p> <p>В1. Снижение стоимости за счет выявления более дешевых аналогов некоторых процедур.</p> <p>В2. Использование инноваций.</p> <p>В3. Выявление новых методов для усовершенствования системы.</p>	<p>Использование новых методов подбора персонала способны привести к снижению стоимости системы в целом и помочь в усовершенствовании системы в будущем.</p>	<p>Дорогостоящие процедура подбора персонала могут оттолкнуть потенциальных клиентов и клиентов из малых сфер деятельности.</p>
<p><i>Угрозы:</i></p> <p>У1. Отсутствие спроса.</p> <p>У2. Появление более универсальных и автоматизированных систем.</p>	<p>Возможен низкий спрос так как в большей части компаний уже имеются собственные системы, заинтересовать их будет затруднительно.</p>	<p>Возможно появление полностью автоматизированных и универсальных систем.</p>

В заключении данных анализов матрица SWOT – наглядно показывает плюсы и минусы проекта.

4.2 Планирование и формирование бюджета научных исследований

4.2.1 Структура работ в рамках научного исследования

При выполнении работы необходимо осуществить ее планирование, выполняется в следующем порядке:

- определение структуры работ в рамках научного исследования;
- определение участников каждой работы;
- установление продолжительности работ;
- построение графика проведения научных исследований.

Для рационального выполнения работы необходимо данную работу разделить на этапы, этап – часть работы, имеющая самостоятельное значение и являющаяся объектом планирования и финансирования. [39]

В данном проекте принимало участие два человека: научный руководитель (Н) и инженер (И).

Трудоемкость выполнения НИ проекта оценивается экспертным путем в человеко-днях и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов. [39]

Данную работу разделили на следующие этапы:

- 1) разработка технического задания (ТЗ);
- 2) выбор направления исследования;
- 3) теоретическая и экспериментальная части;
- 4) обобщение и оценка результатов;
- 5) оформление отчета ВКР.

Таблица 19 – Перечень этапов, работ и распределение исполнителей.

Основные этапы	№работы	Содержание	Исп.
Разработка ТЗ	1	Составление и утверждение технического задания	Н

Выбор направления исследования	2	Подбор и изучение материалов по теме	И
	3	Календарное планирование работ по теме	Н, И
Теоретическая и экспериментальная части	4	Изучение теоретических материалов	И
	5	Проведение теоретического анализа	И
	6	Проведение компьютерных работ	И
	7	Обработка данных	И
	8	Анализ проделанной работы	И, Н
Обобщение и оценка результатов	9	Оценка эффективности проделанной работы	И, Н
	10	Составление ПЗ	И
Оформление отчета ВКР	11	Корректировка ПЗ	И, Н

4.2.2 Определение трудоемкости проделанной работы

Трудовые затраты в большинстве случаев образуют основную часть стоимости разработки, поэтому важным моментом является определение трудоемкости работ каждого из участников научного исследования. [39]

Трудоемкость выполнения научного исследования оценивается экспертным путем в человеко-днях и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов. Для определения ожидаемого (среднего) значения трудоемкости $t_{ожі}$ используется следующая формула: [39]

$$t_{ожі} = \frac{3t_{min\ i} + 2t_{max\ i}}{5}, \quad (5.2)$$

где, $t_{ожі}$ – ожидаемая трудоемкость выполнения i -ой работы, чел.-дн.;
 $t_{min\ i}$ – минимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы (оптимистическая оценка: в предположении наиболее благоприятного стечения обстоятельств), чел.-дн.;

$t_{max\ i}$ – максимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы (пессимистическая оценка: в предположении наиболее неблагоприятного стечения обстоятельств), чел.-дн.

Показатель, учитывающий параллельные работы, выполняемые несколькими исполнителями – T_{pi} , рассчитывается по формуле: [39]

$$T_{pi} = \frac{t_{ож\ i}}{Ч_i}, \quad (4.3)$$

где, T_{pi} – продолжительность одной работы, раб. дн.;

$Ч_i$ – численность исполнителей, выполняющих одновременно одну и ту же работу на данном этапе, чел.

4.2.3 Разработка графика проведения научного исследования

Для более эффективного выполнения работы необходим график проведения научного исследования, в данном случае это будет диаграмма Ганта.

Диаграмма Ганта – ленточный график, на котором работы по теме представляются протяжными во времени отрезками, характеризующимися датой начала и окончания данной работы.

Для построения данной диаграммы необходимо перевести длительность каждого этапа работы из рабочих дней в календарные дни. Для этого следует воспользоваться формулой: [39]

$$T_{ki} = T_{pi} \cdot k_{\text{кал}}, \quad (4.4)$$

где, T_{ki} – продолжительность выполнения i -й работы в календарных днях;

$k_{\text{кал}}$ – коэффициент календарности, рассчитывается по формуле: [39]

$$k_{\text{кал}} = \frac{T_{\text{кал}}}{T_{\text{кал}} - T_{\text{вых}}}, \quad (4.5)$$

где, $T_{\text{кал}}$ – продолжительность выполнения i -й работы в кал.дн.:

$T_{\text{вых}}$ – выходных и праздничных.

Данные для расчета $k_{\text{кал}}$ возьмем для 2020 года из электронного ресурса для пятидневной рабочей недели [39].

$$k_{\text{кал}} = \frac{366}{366 - 119} = 1.48,$$

Рассчитаем все показатели по формулам 4.1-4.4 и запишем в таблицу 20, при условии, что T_{ki} округляем до целого числа.

Таблица 20 – Временные показатели НИ.

№	Название работы	Исполнитель	Трудоемкость работы (чел. дни)			Длительность работы в раб. дн.		Длительность работы в кал. дн	
						T_{pi}		T_{ki}	
			t_{mir}	$t_{ma.}$	$t_{ож}$	Н	И	Н	И
1	Составление и утверждение технического задания	Н	2	5	3.2	3.2	-	5	-
2	Подбор и изучение материалов по теме	И	14	21	16.8	-	16.8	-	25
3	Календарное планирование работ по теме	Н, И	1	2	1.4	1.4	1.4	2	2
4	Изучение теоретических материалов	И	21	30	24.6	-	24.6	-	37
5	Проведение теоретического анализа	И	5	10	7	-	7	-	11
6	Проведение компьютерных работ	И	5	10	7	-	7	-	11
7	Обработка данных	И	2	5	3.2	-	3.2	-	5
8	Анализ проделанной работы	И, Н	2	5	3.2	3.2	3.2	5	5
9	Оценка эффективности проделанной работы	И, Н	1	2	1.4	1.4	1.4	2	2
10	Составление ПЗ	И	7	14	9.8	-	9.8	-	15
11	Корректировка ПЗ	И, Н	7	10	8.2	8.2	8.2	13	13

На основе таблицы 19 построим календарный план-график, с разбивкой по месяцам и декадам до максимального по длительности исполнения работы, данный план показан в таблице 21.

Таблица 21 – Календарный план-график проведения ВКР по теме «Система набора и отбора персонала: отраслевая специфика (кейсы по отдельным компаниям)».

Номер работы (таблица 5.9)	Исполнитель	T_{ki} , дн	Продолжительность работы														
			февраль			март			апрель			май			июнь		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Н	5	■														
2	Н, И	25	■	■	■	■											
3	Н, И	2				■											
4	И	37				■	■	■	■	■							
5	И	11								■	■						
6	И	11									■	■					
7	И	5										■	■				
8	Н, И	5										■	■				
9	Н, И	2											■	■			
10	И	15											■	■	■		
11	Н, И	13												■	■	■	

- Научный руководитель
 - Инженер
 - Н, И

4.3 Бюджет научно-технического исследования

4.3.1 Расчет материальных затрат научно-технического исследования

В данном пункте включаются стоимости всех материалов, которые использовались при создании данного проекта. В данном случае входят: канцелярские принадлежности, услуги связи (интернет).

Рассчитать материальные затраты можно по следующей формуле: [39]

$$З_M = (1 + k_T) \cdot \sum_{i=1}^m Ц_i \cdot N_{расх_i}, \quad (4.6)$$

где, m – количество видов материальных ресурсов, потребляемых при выполнении диплома;

$N_{расхi}$ – количество материальных ресурсов, планируемых к использованию при выполнении диплома (шт., кг, м и т.д.);

$Ц_i$ – цена приобретенной единицы i -го вида (руб./шт., руб./кг, руб./м и т.д.);

k_T – коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы.

Занесем все необходимые данные по затратам в таблицу 22.

Таблица 22 – Материальные затраты.

Наименование	Ед. измерения	Кол-во	Цена за ед., руб.	Затраты на материалы, руб
Бумага (А4)	упаковка	1	300	300
Ручки	упаковка	1	200	200
Интернет	пакет	4	350	1400
Электроэнергия	кВт.ч	1302	2.45	3190
Итог				5090

4.3.2 Расчет затрат на специальное оборудование для научных работ

В данном пункте включаются затраты, связанные с приобретением специального оборудования (ПК, принтеры, КИП и т.д.). Запишем данные в таблицу 23, при условии, что нужно учесть 15% на затраты по ремонту и монтажу.

Таблица 23 – Расчет бюджета затрат на приобретение спецоборудования для научных работ.

Наименование	Ед. измерения	Кол-во	Цена за ед., руб.	Общая стоимость, руб
ПК	шт.	1	50000	57500
2ой монитор	шт.	1	10000	11500
Принтер	шт.	1	5590	6429
Итог				65079

4.3.3 Основная заработная плата исполнителей темы

В данном пункте рассмотрим основные и дополнительные заработные платы инженера и научного работника, которые занимаются данной разработкой. Заработная плата складывается из основной и дополнительной исходя из формулы: [39]

$$З_{зп} = З_{осн} + З_{доп}, \quad (4.7)$$

где, $З_{осн}$ – основная заработная плата (руб.);

$З_{доп}$ – дополнительная заработная плата (руб.).

Расчет основной заработной платы осуществляется по формуле: [39]

$$З_{осн} = З_{дн} \cdot T_p, \quad (4.8)$$

где, $З_{дн}$ – среднедневная заработная плата работника;

T_p – продолжительность работ, выполняемая работником.

Расчет среднедневной заработной платы производится по формуле: [37]

$$З_{дн} = \frac{З_m \cdot M}{F_d}, \quad (4.9)$$

где, $З_m$ – месячный должностной оклад работника(руб.);

F_d – действительный годовой фонд рабочего времени (таблица 22);

M – количество месяцев работы без отпуска в течение года.

Таблица 24 – Баланс рабочего времени.

Показатель рабочего времени	Руководитель	Инженер
Календарное число дней	366	366
Количество нерабочих дней	119	119
Потери рабочего времени	60	30
Действительный годовой фонд рабочего времени	187	217

Месячный должностной оклад работника: [39]

$$З_m = З_{тс} \cdot (1 + k_{пр} + k_d) \cdot k_p, \quad (4.10)$$

где, $З_{тс}$ – заработная плата по тарифной ставке (руб.);

$k_{\text{пр}}$ – премиальный коэффициент, равный 0,3;

$k_{\text{д}}$ – коэффициент доплат и надбавок (0,2-0,5);

$k_{\text{р}}$ – районный коэффициент 1,3 (для г. Томска).

Произведем расчет основной заработной платы по формулам, описанным выше, и запишем в таблицу 25.

Таблица 25 – Расчет основной заработной платы.

Исполнитель	$З_{\text{тс}}$, руб	$k_{\text{пр}}$	$k_{\text{д}}$	$k_{\text{р}}$	$З_{\text{м}}$, руб	$З_{\text{дн}}$, руб	$T_{\text{р}}$	$З_{\text{осн}}$, руб
Руководитель	30000	0,3	0,35	1,3	64350	3441	18	61938
Инженер	20000	0,3	0,35	1,3	42900	2175	83	180525
Итого								242463

4.3.4 Дополнительная заработная плата исполнителей

Дополнительная заработная плата является доплатой, учитывающая условия труда, отличные от нормальных, а также выплаты, связанные с обеспечением гарантий и компенсаций. Величина дополнительной заработной платы определяется Трудовым кодексом РФ. [39]

Расчет дополнительной заработной платы ведется по следующей формуле: [39]

$$З_{\text{доп}} = З_{\text{осн}} \cdot k_{\text{доп}}, \quad (4.11)$$

где, $k_{\text{доп}}$ – коэффициент дополнительной заработной платы (на стадии проектирования принимается равным 0,12 – 0,15).

$$З_{\text{доп рук}} = 61938 \cdot 0,14 = 8671 \text{ руб.}$$

$$З_{\text{доп инж}} = 180525 \cdot 0,14 = 25273 \text{ руб.}$$

$$З_{\text{доп общ}} = 25273 + 8671 = 33944 \text{ руб.}$$

4.3.5 Отчисление во внебюджетный фонд

В данном пункте будут рассмотрены отчисления во внебюджетный фонд согласно законодательству РФ, они являются обязательными, а именно отчисления органам государственного социального страхования (ФСС), пенсионного фонда (ПФ) и медицинского страхования (ФФОМС).

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется исходя из следующей формулы: [39]

$$З_{внеб} = k_{внеб} \cdot (З_{осн} + З_{доп}), \quad (4.12)$$

где $k_{внеб}$ – коэффициент отчислений во внебюджетные фонды.

На 2020г. согласно пункту 1 ст. 58 федерального закона №212-ФЗ размер страховых взносов образовательных учреждений составляет 27.1% Отчисления во внебюджетные фонды представим в таблице 26.

Таблица 26 – Отчисления во внебюджетные фонды.

Исполнители	Основная з.п., руб.	Дополнительная з.п., руб.	Отчисления во внебюджетные фонды, руб.
Руководитель	61938	8671	19139
Инженер	180525	25273	55771
Итог			74910

4.3.6 Накладные расходы

Накладные расходы учитывают прочие затраты организации, не попавшие в предыдущие статьи расходов: печать и ксерокопирование материалов исследования, оплата услуг связи, электроэнергии, почтовый и телеграфный расходы и т.д. Их величина определяется по следующей формуле: [39]

$$З_{накл} = (\text{сумма статей } 1 - 5) \cdot k_{пр}, \quad (4.13)$$

где $k_{пр}$ – коэффициент, учитывающий накладные расходы, его величину можно взять в размере 0.16.

$$З_{накл} = (74910 + 33944 + 242463 + 65079 + 1900) \cdot 0.16 = 66927 \text{ руб.}$$

4.3.7 Формирование бюджета затрат НИ проекта

Определим бюджет затрат на научно-исследовательский проект путем суммирования предыдущих статей, и получим общую себестоимость, которую занесем в таблицу 27.

Таблица 27 – Общие расходы.

Наименование статьи	Сумма, руб.	Примечание
---------------------	-------------	------------

Материальные затраты НИР	5090	Пункт 5.3.1
Затраты на специальное оборудование для научных работ	65079	Пункт 5.3.2
Затраты по основной заработной плате исполнителей проекта	242463	Пункт 5.3.3
Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы	33944	Пункт 5.3.4
Отчисления во внебюджетные фонды	74910	Пункт 5.3.5
Накладные расходы	66927	Пункт 5.3.6
Бюджет затрат НИР	488413	Пункт 1-6

Исходя из данных таблицы видно, что больше всего затрат идет на выплаты основной з.п.

4.4 Определение ресурсной, финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования

Определение эффективности происходит на основе расчета интегрального показателя эффективности научного исследования.

Интегральный финансовый показатель разработки определяется как:

$$I_{\text{финр}}^{\text{исп.}i} = \frac{\Phi_{pi}}{\Phi_{\text{max}}}, \quad (4.14)$$

где $I_{\text{финр}}^{\text{исп.}i}$ – интегральный финансовый показатель разработки;

Φ_{pi} – стоимость i -го варианта исполнения;

Φ_{max} – максимальная стоимость исполнения научно-исследовательского проекта (в т.ч. аналоги).

Интегральный показатель ресурсоэффективности вариантов исполнения объекта исследования можно определить следующим образом:

$$I_{pi} = \sum a_i \cdot b_i, \quad (4.15)$$

где I_{pi} – интегральный показатель ресурсоэффективности для i -го варианта исполнения разработки;

a_i – весовой коэффициент i -го варианта исполнения разработки;

b_i – балльная оценка i -го варианта исполнения разработки, устанавливается экспертным путем по выбранной шкале оценивания.

В результате исследования рассматривалось три варианта исполнения:

1 вариант – исследование системы набора и отбора персонала для отелей;

2 вариант – исследование системы набора и отбора персонала для хостелов;

3 вариант – исследование системы набора и отбора персонала для гостиниц квартирного типа.

В таблице 28 приведена сравнительная оценка вариантов исполнения.

Таблица 28 – Сравнительная оценка характеристик вариантов исполнения проекта.

Критерии \ Объект исследования	Весовой коэфф.	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3
Удобство в эксплуатации (соответствует требованиям потребителей)	0,3	5	4	4
Себестоимость	0,1	5	4	5
Эффективность	0,3	4	3	4
Способствует росту производительности труда пользователя	0,2	5	3	3
Доступность	0,1	5	5	3
ИТОГ	1	4,7	3,6	3,8

$$I_{p-исп1} = 0.3 \cdot 5 + 0.1 \cdot 5 + 0.3 \cdot 4 + 0.2 \cdot 5 + 0.1 \cdot 5 = 4.7$$

$$I_{p-исп2} = 0.3 \cdot 4 + 0.1 \cdot 4 + 0.3 \cdot 3 + 0.2 \cdot 3 + 0.1 \cdot 5 = 3.6$$

$$I_{p-исп3} = 0.3 \cdot 4 + 0.1 \cdot 5 + 0.3 \cdot 4 + 0.2 \cdot 3 + 0.1 \cdot 2 = 3.8$$

Интегральный показатель эффективности вариантов исполнения разработки ($I_{испi}$) определяется на основании интегрального показателя ресурсоэффективности и интегрального финансового показателя по формуле:

$$I_{испi} = \frac{I_{pi}}{I_{финр}^{исп.i}}, \quad (4.16)$$

Сравнение эффективность проекта определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{ср}} = \frac{I_{\text{исп1}}}{I_{\text{исп2}}}, \quad (4.17)$$

Таблица 29 – Сравнительная эффективность разработки.

№ п/п	Показатели	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3
1	Интегральный финансовый показатель разработки	1	1	1
2	Интегральный показатель ресурсоэффективности разработки	4.7	3.6	3.8
3	Интегральный показатель эффективности	4.7	3.6	3.8
4	Сравнительная эффективность вариантов исполнения	1.3	0.77	0.81

Выводы: интегральный показатель ресурсоэффективности первого варианта исполнения 4.7 выше, чем второго 3.6 и третьего 3.8.

Показатель сравнительной эффективности в итоге получился самым высоким 1.3.

Сравнив эти значения, можно сделать вывод, что реализация технологии в первом исполнении является более эффективным вариантом решения задачи, поставленной в данной работе с позиции финансовой и ресурсной эффективности.

5 Социальная ответственность

5.1 Аннотация

В данной дипломной работе объектом исследования является система набора и отбора персонала в сфере гостиничных услуг. Система необходима для снабжения организации профессиональными кадрами.

Большую часть времени работа по данному исследованию проводилась в 18 корпусе в 604 аудитории.

5.2 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

5.2.1 Организационные мероприятия

Согласно трудовому кодексу РФ, N 197-ФЗ, работник аудитории 604, 18 корпуса ТПУ, расположенного по адресу ул. Савиных, 7, имеет право на: [40]

- 1) рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;
- 2) обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с федеральным законом;
- 3) отказ от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, до устранения такой опасности;
- 4) обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя;
- 5) внеочередной медицинский осмотр в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ним места работы (должности) и среднего заработка во время прохождения указанного медицинского осмотра.

5.2.2 Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны

Рабочее место в данной аудитории должно соответствовать требованиям ГОСТ 12.2.032-78 «Система стандартов безопасности труда.

Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования». [41]

Пункт 1.2 гласит, конструкция рабочего места и взаимное расположение всех его элементов (сиденье, органы управления, средства отображения информации и т.д.) должны соответствовать антропометрическим, физиологическим и психологическим требованиям, а также характеру работы. Оно должно занимать площадь не менее 6 м², высота помещения должна быть не менее 4 м, а объем - не менее 20 м³ на одного человека. Оптимальные размеры поверхности стола 1600x1000 мм². Расстояние между глазами оператора и экраном видеодисплея должно составлять 40 - 80 см. Так же рабочий стол должен быть устойчивым, иметь однотонное неметаллическое покрытие, не обладающее способностью накапливать статическое электричество. Рабочий стул должен иметь дизайн, исключаящий онемение тела из-за нарушения кровообращения при продолжительной работе на рабочем месте.

Пункт 2.1 гласит, Конструкцией рабочего места должно быть обеспечено выполнение трудовых операций в пределах зоны досягаемости моторного поля. Зоны досягаемости моторного поля в вертикальной и горизонтальной плоскостях для средних размеров тела человека приведены на рис. 8 и 9.

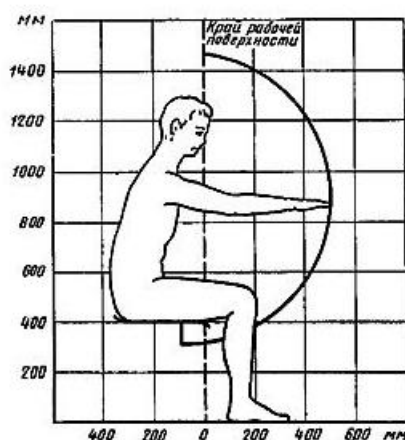


Рисунок 8 – Зона досягаемости моторного поля в вертикальной плоскости.

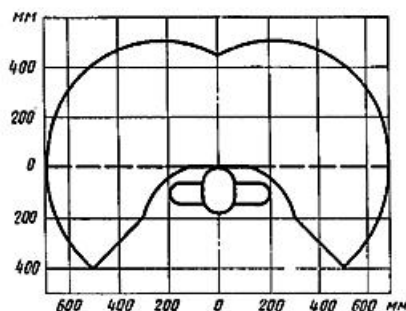


Рисунок 9 – Зона досягаемости моторного поля в горизонтальной плоскости при высоте рабочей поверхности над полом 725 мм.

Исходя из вышеперечисленных выдержек из ГОСТа, можно утверждать, что аудитория, в которой проводилась работа, соответствует нормам.

5.3 Производственная безопасность

Данная работа не включает в себя создание продукта на производстве. Поэтому целесообразно рассмотреть вредные и опасные факторы, которые могут возникнуть при разработке системы отбора персонала в отдельном помещении (кабинете) с использованием компьютера.

5.3.1 Анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть при производстве объекта на предприятии

Для выбора факторов использовался ГОСТ 12.0.003-2015 Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [42]

Перечень опасных и вредных факторов, характерных для проектируемой производственной среды представлен в виде таблицы 30.

Таблица 30 – Вредные и опасные факторы при выполнении работ на ЭВМ.

Наименование работ ПП	Факторы		Нормативные документы
	Вредные	Опасные	
1) разработка системы набора и отбора персонала	1) повышенный уровень шума на рабочем месте; 2) недостаточная освещенность рабочей зоны;	1) поражение электрическим током; 2) пожаровзрывоопасность	СанПиН 2.2.1/2.1.1.127 8-03 Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению

2) внедрение на предприятии	3) повышенный уровень напряженности электростатического поля, электромагнитных полей; 4) неудовлетворительный микроклимат		жилых и общественных зданий. СанПиН 2.2.4.548–96 Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным ЭВМ и организации работы. СанПиН 2.2.4.1191-03 Электромагнитные поля в производственных условиях. СНиП 23-05-95 Естественное и искусственное освещение. СН 2.2.4/2.1.8.562–96 Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки. Санитарные нормы.
-----------------------------	--	--	--

В данной таблице отчетливо видны все вредные и опасные факторы, которые могут возникать в результате работы.

5.3.2 Обоснование мероприятий по защите персонала предприятия от действия опасных и вредных факторов

5.3.2.1 Повышенный уровень шума на рабочем месте

При работе с ПЭВМ, компьютер с активным охлаждением, в аудитории 604, 18 корпуса ТПУ, характер шума имеет вид широкополосный с непрерывным спектром более 1 октавы.

Повышенный шум ухудшает производительность работы, ослабляет внимание, снижает реакцию, увеличивает число ошибок. Шум создается

работающими персональными компьютерами, светильниками, а также проникает извне.

В таблице 31 представлены допустимые уровни звукового давления. Данные взяты из СН 2.2.4/2.1.8.562–96, шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки. Санитарные нормы. [43]

Таблица 31 – Предельно допустимые уровни звукового давления, уровни звука и эквивалентные уровни звука для основных наиболее типичных видов трудовой деятельности и рабочих мест. [5]

N пп.	Вид трудовой деятельности, рабочее место	Уровни звукового давления, дБ, в октавных полосах со среднегеометрическими частотами, Гц									Уровни звука и эквивалентные уровни звука (дБА)
		31,5	63	125	250	500	1000	2000	4000	8000	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Творческая деятельность, руководящая работа с повышенными требованиями, научная деятельность, конструирование и проектирование, программирование, преподавание и обучение, врачебная деятельность. Рабочие места в помещениях дирекции, проектно-конструкторских бюро, расчетчиков, программистов вычислительных машин, в лабораториях для теоретических работ и обработки данных, приема больных в	86	71	61	54	49	45	42	40	38	50

	здравпунктах									
--	--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Согласно специальной оценке труда в ТПУ [44] в 604 аудитории 18 корпуса, уровень шума составляет не более 80 дБА, что соответствует норме.

5.3.2.2 Недостаточная освещенность рабочей зоны

Согласно СНиП 23-05-95 [45], уровень общей освещённости в лаборатории при проведении исследований должно составлять не менее 500 лк.

На рабочем месте в 604 аудитории 18 корпуса ТПУ имеется естественное и искусственное освещение. В качестве искусственного освещения применяются встраиваемые светодиодные панели с рассеивателями. Прямое излучение ярких светодиодных источников света не попадает в поле зрения находящихся в помещении.

Таблица 32 – Нормируемые показатели естественного, искусственного и совмещенного освещения помещений жилых зданий.

Помещение	Рабочая поверхность и плоскость нормирования КЕО и освещенности, и высота плоскости и над полом, м	Естественное освещение		Совмещенное освещение		Искусственное освещение		
		КЕО e_n , %		КЕО e_n , %		Освещенность рабочих поверхностей, лк	Показатель дискомфорта М, не более	Коэффициент пульсации K_p , %, не более
		При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении	При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении			

Аудитории	Г-0,0	3,0	1,0	1,8	0,6	300	-	$\leq 5\%$ (работ а с ЭВМ) $\leq 20\%$ (при работе с докум ентац ией)
-----------	-------	-----	-----	-----	-----	-----	---	---

Условия труда по освещенности в рабочей зоне в 604 аудитории выполняются, согласно специальной оценке условий труда в ТПУ. [44]

5.3.2.3 Повышенный уровень электромагнитных полей

В 604 аудитории 18 корпуса ТПУ, экраны и системные блоки персональных компьютеров производят электромагнитное излучение. Воздействие электромагнитных полей (ЭМП) пагубно сказывается на состоянии человека.

Персональный ЭВМ является источником широкополосных ЭМ излучений: [46]

- 1) ультрафиолетового 200–400 нм;
- 2) видимого 400–750 нм;
- 3) ближнего ИК 750–2000 нм;
- 4) радиочастотного диапазона 3кГц;
- 5) электростатических полей.

Таблица 33 – Допустимые уровни ЭМП, создаваемых ЭВМ.

Наименование параметров	Диапазон	ДУ ЭМП
Напряженность электрического поля	в диапазоне частот 5 Гц - 2 кГц	25 В/м
	в диапазоне частот 2 кГц - 400 кГц	2,5 В/м

Плотность магнитного потока	в диапазоне частот 5 Гц - 2 кГц	250 нТл
	в диапазоне частот 2 кГц - 400 кГц	25 нТл
Напряженность электростатического поля		15 кВ/м

Для уменьшения воздействия электромагнитного излучения на организм необходимо выполнять следующие меры: [47]

- 1) расстояние до монитора должно составлять не менее 50 см;
- 2) не допускается использование мерцающего монитора (нужно использовать монитор с частотой кадров не менее 70 Гц);
- 3) расположение верхнего края монитора должно располагаться на уровне глаз;
- 4) не допускается освещение экрана прямыми яркими источниками;
- 5) использование монитора с низким разрешением;
- 6) необходимы регулярные перерывы в работе.

Уровни ЭМП, ЭСП на рабочем месте в аудитории 604, 18 корпуса ТПУ, перечисленные в таблице 4 соответствуют нормам. [44]

5.3.2.4 Неудовлетворительный микроклимат

Для создания и автоматического поддержания температуры в аудитории 604, 18 корпуса ТПУ независимо от наружных условий погоды в холодное время года используется водяное отопление.

Аудитория является помещением Ib категории. Допустимые величины интенсивности теплового облучения работающих на рабочих местах от производственных источников, нагретых до темного свечения (материалов, изделий и др.). [48]

Таблица 34 – Оптимальные величины показателей микроклимата на рабочих местах производственных помещений.

Период года	Катег. работ по уровню	Температура воздуха, °С	Температура поверхностей, °С	Относ. влажность	Скорость движения
----------------	---------------------------	----------------------------	------------------------------------	---------------------	----------------------

	энергозат- рат			воздуха, %	воздуха, м/с
Холодный	Iб	21-23	20-24	40-60	0,1
Теплый	Iб	22-24	21-25	40-60	0,1

Таблица 35 – Допустимые величины интенсивности теплового облучения.

Облучаемая поверхность тела, %	Интенсивность теплового облучения, Вт/м², не более
50 и более	35
25-50	70
не более 25	100

В аудитории проводится ежедневная влажная уборка и систематическое проветривание после каждого часа работы на ЭВМ.

Согласно специальной оценке условий труда ТПУ [44] микроклимат аудитории 604, 18 корпуса ТПУ соответствует допустимым нормам.

5.3.2.5 Электробезопасность

Для предотвращения поражения электрическим током, где размещается рабочее место с ЭВМ в аудитории 604 отделения контроля и диагностики 18 корпуса ТПУ, оборудование должно быть оснащено защитным заземлением и занулением, в соответствии с техническими требованиями по эксплуатации. [49]

Для предупреждения электротравматизма необходимо проводить соответствующие организационные и технические мероприятия:

- 1) оформление работы нарядом или устным распоряжением;
- 2) проведение инструктажей и допуск к работе;
- 3) надзор во время работы, уровень напряжения для питания ЭВМ в данной лаборатории 220 В, для серверного оборудования 380 В.

По опасности поражения электрическим током аудитория ТПУ, согласно ПУЭ, относится к первому классу – без повышенной опасности. В данном помещении температура не превышает 35°C, влажность 75% [49].

Отсутствует токопроводящая пыль, токопроводящие полы и возможность одновременного прикосновения к имеющим соединение с землёй электрооборудованием.

Оператор установки работает с электроприборами: компьютером (дисплей, системный блок и т.д.) и периферийными устройствами.

Существует опасность электропоражения в следующих случаях:

- 1) при непосредственном прикосновении к токоведущим частям;
- 2) при прикосновении к нетоковедущим частям, оказавшимся под напряжением (в случае нарушения изоляции токоведущих частей компьютера или установки);
- 3) при прикосновении с полом, стенами, оказавшимися под напряжением в результате неисправности.

Предъявляются следующие технические требования к персональным компьютерам в лабораторных условиях:

- 1) для электропитания компьютеров должна быть смонтирована отдельная сеть электроснабжения;
- 2) не допускается использование оборудования без подключения к защитному заземлению, если такое подключение предусмотрено конструкцией оборудования;
- 3) не допускается использование оборудования с открытыми корпусами, если это не является основным режимом работы оборудования;
- 4) электрические розетки системы электропитания должны располагаться таким образом, чтобы кабели электропитания оборудования, расположенного на рабочем месте, не пересекали рабочее место (были направлены от места расположения пользователя) [49].

5.4 Экологическая безопасность

В данном подразделе рассматривается характер воздействия проектируемого решения на окружающую среду. Выявляются предполагаемые источники загрязнения окружающей среды, возникающие в результате разработки предлагаемых в ВКР решений.

5.4.1 Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду

В связи с тем, что система набора и отбора персонала влиять на окружающую среду никак не будет, следовательно, можно рассмотреть влияние оборудования, которое было задействовано в ходе исследования и расходный материал (бумага и ручки).

Для начала рассмотрим оборудование, в моем случае это был персональный компьютер (ПК). Каждый компьютер содержит более 30 компонентов. Их демонтаж относится к производству по переработке вторичного сырья, которое сейчас активно развивается. Однако объемы компьютерных компонентов, требующих утилизации, растут быстрее мощностей по их переработке.

Возможные варианты избавления от ПК в случае прихода его в непригодность: установить в другое место, продать, подарить, разобрать на запчасти, подготовить к утилизации.

При поломке ПК большинство компаний придерживаются следующей схемы:

1. На первом этапе необходимо создать комиссию, задача которой заключается в принятии решений по списанию морально устаревшей или не рабочей техники, каждый образец рассматривается с технической точки зрения.

2. Разрабатывается приказ о списании устройств. Для проведения экспертизы привлекается квалифицированное стороннее лицо или организация.

3. Составляется акт утилизации, основанного на результатах технического анализа, который подтверждает негодность оборудования для дальнейшего применения.

4. Формируется приказ на утилизацию. Все сопутствующие расходы должны отображаться в бухгалтерии.

5. Утилизацию оргтехники обязательно должна осуществлять специализированная фирма.

6. Получается специальный официальный формы документ, который подтвердит успешность уничтожения электронного мусора. [50]

В компаниях с тщательно продуманным планом управления активами нередко принимают решение об их повторной установке, превращая, к примеру, старые настольные компьютеры в серверы на платформе Linux. Устаревшие и непригодные к дальнейшей эксплуатации машины можно разобрать на запчасти.

Все, что остается после выполнения этих операций, относится к отходам.

Отходы включают в себя материалы трех типов: утилизируемые компоненты, драгоценные металлы и токсичные вещества.

Металлы и пластмассы продаются затем на вес. Токсичные отходы направляются в организации, занимающиеся их нейтрализацией. Драгоценные металлы обрабатываются отдельно. Некоторые компании, проводящие утилизацию, выполняют соответствующие операции самостоятельно. Большинство перекладывают обработку токсичных материалов, находящуюся под контролем государства, на специализированные организации.

Процедура утилизации проводится по своему усмотрению, а регулируется законодательными нормами.

Что касается расходных материалов, то необходимо проводить сортировку мусора. [51]

5.4.2 Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду

Так как процесс исследования включает в себя только работу с нормативной литературой, регламентами и документацией, а также теоретическую работу в программах Microsoft, следовательно, процесс не влияет негативно на факторы окружающей среды.

5.5 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

5.5.1 Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть при производстве объекта на предприятии и может вызвать сам объект исследований

Согласно ГОСТ Р 22.0.02-94 ЧС - это нарушение нормальных условий жизни и деятельности людей на объекте или определенной территории (акватории), вызванное аварией, катастрофой, стихийным или экологическим бедствием, эпидемией, эпизоотией (болезнь животных), эпифитотией (поражение растений), применением возможным противником современных средств поражения и приведшее или могущее привести к людским или материальным потерям".

С точки зрения выполнения проекта характерны следующие виды ЧС:

1. Пожары, взрывы;
2. Внезапное обрушение зданий, сооружений;
3. Геофизические опасные явления (землетрясения);
4. Метеорологические и агрометеорологические опасные явления.

Так как объектом исследований является система, спроектированная в программном приложении, то наиболее вероятной ЧС в данном случае можно назвать пожар в аудитории с оборудованием. В серверной комнате применяется дорогостоящее оборудование, не горючие и не выделяющие дым кабели. Таким образом, возникновение пожаров происходит из-за человеческого фактора, в частности, это несоблюдение правил пожарной безопасности. К примеру, замыкание электропроводки - в большинстве случаев тоже человеческий фактор. Соблюдение современных норм пожарной безопасности позволяет исключить возникновение пожара в серверной комнате.

1. Согласно [52] предел огнестойкости серверной должен быть следующим: перегородки - не менее EI 45, стены и перекрытия - не менее REI 45. Т.е. в условиях пожара помещение должно оставаться герметичным в течение 45 минут, препятствуя дальнейшему распространению огня.

2. Помещение серверной должно быть отдельным помещением, функционально не совмещенным с другими помещениями. К примеру, не допускается в помещении серверной организовывать мини-склад оборудования или канцелярских товаров.

3. При разработке проекта серверной необходимо учесть, что автоматическая установка пожаротушения (АУПТ) должна быть обеспечена электропитанием по первой категории (п. 15.1 СП 5.13130.2009).

4. Согласно [50] в системах воздухопроводов общеобменной вентиляции, воздушного отопления и кондиционирования воздуха защищаемых помещений следует предусматривать автоматически закрывающиеся при обнаружении пожара воздушные затворы (заслонки или противопожарные клапаны).

5.5.2 Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть при проведении исследований и обоснование мероприятий по предотвращению ЧС

При проведении исследований наиболее вероятной ЧС является возникновение пожара в помещении 604, 18 корпуса ТПУ. Пожарная безопасность должна обеспечиваться системами предотвращения пожара и противопожарной защиты, в том числе организационно-техническими мероприятиями.

Основные источники возникновения пожара:

1) неработоспособное электрооборудование, неисправности в проводке, розетках и выключателях. Для исключения возникновения пожара по этим причинам необходимо вовремя выявлять и устранять неполадки, а также проводить плановый осмотр электрооборудования.

2) электрические приборы с дефектами. Профилактика пожара включает в себя своевременный и качественный ремонт электроприборов.

3) перегрузка в электроэнергетической системе (ЭЭС) и короткое замыкание в электроустановке.

Под пожарной профилактикой понимается обучение пожарной технике безопасности и комплекс мероприятий, направленных на предупреждение пожаров.

Пожарная безопасность обеспечивается комплексом мероприятий:

1) обучение, в т.ч. распространение знаний о пожаробезопасном поведении (о необходимости установки домашних индикаторов задымленности и хранения зажигалок и спичек в местах, недоступных детям);

2) пожарный надзор, предусматривающий разработку государственных норм пожарной безопасности и строительных норм, а также проверку их выполнения;

3) обеспечение оборудованием и технические разработки (установка переносных огнетушителей и изготовление зажигалок безопасного пользования).

В соответствии с ТР «О требованиях пожарной безопасности» для административного жилого здания требуется устройство внутреннего противопожарного водопровода.

Согласно ФЗ-123, НПБ 104-03 «Проектирование систем оповещения людей о пожаре в зданиях и сооружениях» для оповещения о возникновении пожара в каждом помещении должны быть установлены дымовые оптико-электронные автономные пожарные извещатели, а оповещение о пожаре должно осуществляться подачей звуковых и световых сигналов во все помещения с постоянным или временным пребыванием людей.

Аудитория 604, 18 корпуса ТПУ оснащена первичными средствами пожаротушения: огнетушителями ОУ-3 1шт., ОП-3, 1шт. (предназначены для тушения любых материалов, предметов и веществ, применяется для тушения ПК и оргтехники, класс пожаров А, Е.).

Таблица 36 – Типы используемых огнетушителей при пожаре в электроустановках.

Напряжение, кВ	Тип огнетушителя (марка)
----------------	--------------------------

До 1,0	порошковый (серии ОП)
До 10,0	углекислотный (серии ОУ)

Согласно НПБ 105-03 помещение, предназначенное для проектирования и использования результатов проекта, относится к типу П-2а.

Таблица 37 – Категории помещений по пожарной опасности.

Категория помещения	Характеристика веществ и материалов, находящихся (обращающихся) в помещении
П-2а	Зоны, расположенные в помещениях, в которых обращаются твердые горючие вещества в количестве, при котором удельная пожарная нагрузка составляет не менее 1 мегаджоуля на квадратный метр.

В 18 корпусе ТПУ имеются пожарная автоматика и сигнализация. В случае возникновения загорания необходимо обесточить электрооборудование, отключить систему вентиляции, принять меры тушения (на начальной стадии) и обеспечить срочную эвакуацию студентов и сотрудников в соответствии с планом эвакуации.

Таким образом, можно сделать вывод, что помещения 18 корпуса НИ ТПУ полностью соответствуют всем требованиям экологической, пожарной и производственной безопасности, а также безопасности в чрезвычайных ситуациях. Данные помещения имеют необходимую документацию по эксплуатации оборудования и планы эвакуации.

Заключение

Современные компании все больше внимания уделяют процессу набора и отбора персонала. Оценка претендентов проходит по более жёстким критериям. Требования к персоналу со временем только растут. Связано это с тем, что работа всей организации напрямую зависит от её сотрудников. Если в компанию будет принят некомпетентный сотрудник это неизбежно приведет к материальным потерям. Поэтому кадровые службы компаний разрабатывают систему подбора персонала, которая учитывает все потребности организации.

Подбор персонала объемный процесс и для каждой организации он разрабатывается индивидуально, в зависимости от специфики работы организации, ее месторасположения и ресурсов.

В первой части настоящей выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты системы набора и отбора персонала, а именно методы набора и отбора, критерии, эффективность работы и непосредственно процедура подбора.

Во второй части работы была произведена сравнительная характеристика систем подбора персонала в компаниях одной отрасли и разным размером. А также рассмотрена специфика работы в сфере гостиничных услуг.

В третьей части работы представлено описание системы подбора персонала в отеле «Кристалл». Разработаны рекомендации по её усовершенствованию. Мною было предложено делегировать процесс подбора ответственному сотруднику. Использовать личностную спецификацию на собеседовании и разработать должностные инструкции для каждой должности. А также было предложено использование новых методов подбора таких, как подача объявлений о вакансии на нескольких площадках в сети интернет и анкетирование кандидатов.

Список использованных источников

1. Жув, Д. Подбор персонала / Д. Жув, Д. Массони / пер. с франц. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2010. – 96 с.
2. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 160 с.
3. Подбор персонала [Электронный ресурс]// Википедия. Свободная энциклопедия: [сайт]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Подбор_персонала, свободный (дата обращения: 15.02.2020).
4. Пархомчук, М.А. Привлечение персонала в организацию [Электронный ресурс] / М.А. Пархомчук, Д.В. Андросов, В.М. Солошенко // Вестник курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – №3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-personala-v-organizatsiyu>, свободный (дата обращения: 20.02.2020).
5. Какие методы подбора персонала используют современные компании [Электронный ресурс]// Коммерческий директор. Профессиональный журнал коммерсанта. – 2018. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/2315-metody-podbora-personala>, свободный (дата обращения: 25.02.2020).
6. 7 трендов в сфере подбора персонала: от ассессмент-центра до ATS-систем [Электронный ресурс]// Комсомольская правда. Профессиональный журнал коммерсанта. – Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/podbor-personala.html>, свободный (дата обращения: 05.03.2020).
7. Волик Н.В. Исследование современных концепций отбора персонала [Электронный ресурс]// Новые технологии - нефтегазовому региону. – Тюмень, 2017. – Режим доступа: <https://www.tyuiu.ru/wp-content/uploads/2017/04/Novye-tehnologii-Neftegazovomu-regionu.-Tom-6.pdf>, свободный (дата обращения: 10.03.2020).
8. А.Я. Кибанов. Управление персоналом: энциклопедический словарь / А.Я. Кибанов. – М.:Инфра-М, 1998. – 217 с.

9. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности. / Одегов Ю. Г. – М.: Экзамен, 2014. – 94 с.
10. Буконгу Ш.Р. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала / Буконгу Ш.Р., Козельцева А.Э. // Современные кадровые технологии в управлении предприятием. – Тамбов, 2016. – 86 с.
11. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и наём. Исследование зарубежного опыта. / Дуракова И.Б. – Москва: Центр, 2017. – 50 с.
12. Хисматуллин А. Отбор персонала на предприятии – инструмент кадровой политики / Хисматуллин А. // Экономика и социум. 2017. – № 11 – 64 с.
13. Гапаева С.У. Отбор персонала: важность и методы / Гапаева С.У. // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. 2017. – 37 с.
14. Ансимова А.В. Психологические тесты как инструмент отбора персонала / Ансимова А.В. // Научный альманах. 2017. – № 2-2 – 28 с.
15. Пальникова В.Н. Сравнительная характеристика российских и зарубежных подходов к процессу отбора и найма персонала / Пальникова В.Н., Лымарева О.А. // Устойчивое развитие: общество и экономика. 2016.
16. Зелинская М.В. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии [Электронный ресурс] / Зелинская М.В., Пронин Е.С. // Научный журнал КубГАУ. – №108(04) – Краснодар, 2015. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2015/04/pdf/80.pdf>, свободный (дата обращения: 28.03.2020).
17. Денисов А.И. Стресс-интервью – эффективная технология отбора персонала / Денисов А.И. // Вестник магистратуры. 2016. – № 6-5 – 57 с.
18. Деркачева Ю.Е. Современные методы отбора персонала / Деркачева Ю.Е., Комышова Л.Н. // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие. – Воронеж, 2016.
19. Клеткина Н.В. Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения [Электронный ресурс] // Научный журнал. – 2017. – №1 –

Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-i-metody-otbora-personala-problemy-i-puti-ih-resheniya>, свободный (дата обращения: 2.04.2020).

20. Ремез В.А. Методы отбора персонала для работы в организации / Ремез В.А. // Научные исследования и разработки молодых ученых. – 2016. – № 9-2.

21. Гладкий А.А. Кадровое делопроизводство и управление персоналом на компьютере. [Электронный ресурс] – М.: Библиотека ВВМ, 2012. – Режим доступа: http://www.velib.com/read_book/gladkijj_aleksejj, свободный (дата обращения: 8.04.2020).

22. Критерии отбора персонала [Электронный ресурс]// Psyera. Психологическое сообщество: [сайт]. – Режим доступа: https://psyera.ru/kriterii-otbora-personala_11575.htm, свободный (дата обращения: 10.04.2020).

23. Набоков В.И. Маркетинговый подход к управлению качеством образовательных услуг вуза / Набоков В.И., Грицова О.А. // Аграрный вестник Урала. – 2015. – № 7 (137) – 86–90 с.

24. Полевая М. А. Управление персоналом гостиничном сервисе / Полевая М. А., Третьякова А. Н. – М.: Академия, 2014. – 208 с.

25. Семенов А.К. Основы менеджмента / Семенов А.К., Набоков В.И. / 3-е изд., перераб. и доп. М. – 2005. – 575 с.

26. Виниченко М.В. Некоторые подходы к оценке источников отбора персонала / Виниченко М.В., Строкова С.А. // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 2 (15).

27. Сафронова А.В., Бабченкова Д.Р. Особенности развития технологий оценки, подбора, отбора и найма персонала организации / Сафронова А.В., Бабченкова Д.Р. // Science Time. – 2016. – № 4 (28).

28. Трифонов Д.В. Анализ особенностей отбора персонала в разных странах / Трифонов Д.В. // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика. М. – 2016. – 91 с.

29. Этапы отбора персонала: какие методы заслуживают внимания HR-менеджеров [Электронный ресурс]// Директор по персоналу. Практический

журнал по управлению человеческими ресурсами. – 2019. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66710-qqq-17-m6-etapy-otbora-personala>, свободный (дата обращения: 15.04.2020).

30. Архипова Н.И. Особенности подбора и отбора персонала в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс] / Архипова Н.И., Данилова Д. В. // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей XXV Международной научно-практической конференции. – Наука и просвещение, 2019. – Доступ из научной электронной библиотеки «eLIBRARY.RU».

31. Митрофанов Е. А. Управление персоналом: теория и практика: организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала / Митрофанов Е. А. - М.: Проспект, 2012. – 72 с.

32. Отель «Восток» [Электронный ресурс] : [сайт] Режим доступа: <https://vostok-tmn.ru/>, свободный (дата обращения: 22.04.2020).

33. Введение в кейс-метод: что такое кейсы и зачем они нужны [Электронный ресурс]// Changellenge : [сайт] Режим доступа: https://changellenge.com/article/chto-takoe-keysy/#kak_ispolzuet_cases, свободный (дата обращения: 25.04.2020).

34. Кейсы для оценки персонала по компетенциям [Электронный ресурс]// Тематическое приложение к журналу. Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – 2011. – №5. – Режим доступа: <https://tiei.ru/wp-content/uploads/Keysyi-dlya-otsenki-personala-po-kompetentsiyam.pdf>, свободный (дата обращения: 25.04.2020).

35. Кнышова Е. Н. Менеджмент гостеприимства / Кнышова Е. Н., Белозерова Ю. М. – М.: Форум, Инфра-М, 2013. – 297 с.

36. Березовая, Л. Г. История туризма и гостеприимства / Березовая, Л. Г. - М.: Юрайт, 2014. – 477 с.

37. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь идеального сервиса / Балашова Е.А. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 176 с.

38. Гостенина В.И. Социология управления. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Гостенина В.И. – М.: «Питер», 2013 г. – 97 с.
39. Гаврикова Н.А. Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение: учебно-методическое пособие / Гаврикова Н.А., Тухватулина Л.Р., Видяев И.Г., Серикова Г.Н., Шаповалова Н.В. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 36 с.
40. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
41. ГОСТ 12.2.032-78 Система стандартов безопасности труда. Рабочее место при выполнении работ сидя.
42. ГОСТ 12.0.003-2015 Опасные и вредные производственные факторы. Классификация.
43. СН 2.2.4/2.1.8.562–96 Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки. Санитарные нормы.
44. Специальная оценка условий труда в ТПУ. 2018..
45. СНиП 23-05-95 Естественное и искусственное освещение.
46. Электромагнитные поля и их воздействие на человека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bez-emi.ru/>, свободный. (Дата обращения 20.04.2020).
47. СанПиН 2.2.4.1191-03 Электромагнитные поля в производственных условиях.
48. СанПиН 2.2.4.548–96 Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений.
49. ПРАВИЛА УСТРОЙСТВА ЭЛЕКТРОУСТАНОВОК. Седьмое издание, 2002.
50. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным ЭВМ и организации работы.
51. Утилизация офисной техники [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/8184449/>, свободный (Дата обращения 20.04.2020).

52. СП 5.13130.2009 Системы противопожарной защиты. Установки пожарной сигнализации и пожаротушения автоматические. Нормы и правила проектирования.

Приложение А

Кейс «Сотрудники конкуренты»

Какие качества помогает выявить:	Кому подойдет:
– коммуникативные навыки;	претендентам на рядовые
– ведение переговоров в спорной/конфликтной ситуации;	должности специалиста, ведущего специалиста.
– умение объективно оценивать проблему, придерживаться нейтралитета;	
– способность понимать позицию оппонента.	

Содержание кейса:

Ольга и Петр работали в одной компании в соседних отделах и пересекались крайне редко. На одной из коллективных встреч между сотрудниками завязался спор по вопросу, касающемуся работы их отделов. Сначала коллеги высказывали замечания по работе, но в дальнейшем они перешли на личные оскорбления. Конфликт прекратился только после замечания их общего руководителя. После ссоры сотрудники старались избегать друг друга. Из-за некоторых изменений в компании Петр оказывается в одном отделе с Ольгой, в связи с чем конфликт снова начал возрастать. Сотрудники начали подкалывать друг друга и не упускали момента прокомментировать действия оппонента в язвительной форме. Руководитель отдела вызвала их для беседы, после нее, казалось бы, конфликт был разрешен, но на самом деле просто тщательнее скрывался. Коллеги перешли на более скрытую вражду выражая ее в стремлении показать себя лучше в работе и опередить соперника в решении своих задач. По истечению трёх месяцев напряженной работы Ольга сдала позиции. Она

перешла на тактику равнодушия и безучастия. Петр же наоборот всё больше старался показать руководителю кто из них лучше и показывал высокие результаты в работе. Спустя какое-то время Ольга решилась на разговор с руководителем. В результате её направили на курсы повышения квалификации и спустя два месяца повысили до руководителя этого отдела. В связи с этим она становится непосредственным руководителем Петра.

Задание:

Кто из участников выбрал неверную модель поведения?

Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело?

Смогут ли коллеги наладить отношения?

Возможные ответы претендентов и их интерпретация:

Ответ	Интерпретация
1) Кандидат становится на сторону одного из подчиненных, обвиняет руководителя в его неверных решениях и считает повышение несправедливым. Обвиняет руководителя в переводе Петра в отдел с Ольгой и строго судит о возможных решениях.	Такой ответ кандидата говорит о необходимости повысить его навыки оценки конфликтных ситуаций и развивать навык переговоров. Он неспособен целиком увидеть проблему и принимать верное решение. Он предрасположен к эмоциональным поступкам и приверженности личных симпатий.
2) Кандидат считает, что сотрудникам следовало сразу пойти к начальству высказать ему своё недовольство и разрешить конфликт. Он уверен, что Ольга и Петр уже не станут друзьями.	Кандидат склонен к решению конфликта путем переговоров. Он будет стараться искать справедливость скорее из личных интересов, а не профессиональных. Перекладывает разрешение конфликта на авторитетное лицо.
3) В первую очередь видит в поведении сотрудников их личный непрофессионализм и некомпетентность. Предлагает им взять себя в руки, вспомнить что они находятся на рабочем месте и	Кандидат дает объективную оценку и анализирует причины. Он расположен к упреждению подобных ситуаций нежели их решению. Склонен отличать личное от профессионального.

поступить как профессионалы, не обращая внимания на личную неприязнь.	
---	--

Приложение Б

Кейс «Разделяй и работай»

Какие качества помогает Кому подойдет:

выявить:

- умение работать в команде и претендентам на должность принимать точку зрения другого любого уровня по данному вопросу;
- построение межличностных отношений;
- способность взаимодействовать и сотрудничать с другими членами общества, группы.

Содержание кейса:

В одном информационном отделе организации работали инженерами Наталья и Вера. Начали работать в компании сотрудницы почти в одно и то же время, но стиль их работы кардинально отличался. Наталья выполняла свою работу добросовестно, была на редкость ответственна и пунктуальна. Требования к своим подчиненным у неё были такими же. Она никогда не отказывала в дополнительных заданиях. Вера же работала в зависимости от настроения, была довольно нестабильна, а также постоянно жаловалась на проблемы со здоровьем. Руководитель всегда шел ей на уступки, так как знал, что всегда может положиться на Наталью. Когда Вера по причине здоровья или нежелания работать отказывалась от поручений начальства, они передавались Наталье. Конфликт начал назревать тогда, когда Наталье приходилось переделывать или доделывать за Веру ее работу. Она обратилась к Вере лично с просьбой повысить качество выполняемой работы и сдавать ее вовремя. Веру обидели замечания коллеги, в связи с чем она выставила эту тему на общественное обсуждение, показав себя жертвой.

Конфликт начал прирастать в неприязнь коллег друг к другу. Руководитель решил не лезть в женскую ссору и предложил Наталье занять место в соседнем отделе. Она восприняла это негативно, требуя перевода коллеги за плохое выполнение работы. Она считает, что именно Вера виновата в сложившейся ситуации.

Задание:

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?

Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?

Предложите компании решение проблемы.

Возможные ответы претендентов и их интерпретация:

Ответ	Интерпретация
1) Кандидат считает, что виновата в конфликте именно Вера. Она должна понести какое-то наказание, либо должна быть переведена в другой отдел.	Так как речь идет о работе в коллективе, то придерживаться какой-то одной стороны – не совсем верная позиция с точки зрения социальной компетенции, так как в этом проявляется неумение принимать другую точку зрения и понимать, что потенциал и способности каждого работника различны. Кроме того, в ответе нет собственно управленческой позиции.
2) Соискатель считает, что Наталья изначально не должна была брать на себя дополнительную работу, это не привело бы к подобным ситуациям. И уверен в правоте руководителя, ведь кто справляется с работой, тот и должен ее выполнять.	Так как речь идет о работе в коллективе, то придерживаться какой-то одной стороны – не совсем верная позиция с точки зрения социальной компетенции, так как в этом проявляется неумение принимать другую точку зрения и

	<p>понимать, что потенциал и способности каждого работника различны. Кроме того, в ответе нет собственно управленческой позиции.</p>
<p>3) Кандидат старается анализировать ситуацию, не принимает чью-либо сторону и не судит строго. Считает, что Наталья могла бы предложить помощь коллеге вместо полного исполнения ее обязанностей. Инициировать такое решение должен был руководитель и все согласиться с этим. Также соискатель указывает на то, что Наталья отчасти права, но в ее действиях присутствует коммуникативная и социальная незрелость, из-за реакции на перевод в другой отдел.</p>	<p>Нет ответа, который бы мог позволить сделать однозначные выводы. Но есть решения соискателей, которые четко подчеркивают их позицию и показывают, насколько развиты те или иные социальные компетенции. В данном случае можно говорить, что проявляется готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группой, а также умение строить межличностные отношения с коллегами. Видна гибкость позиции соискателя, но он не демонстрирует желания «докопаться» до причин решения руководителя: а может быть, для Анастасии – это возможность карьерного роста.</p>

Приложение В

Личностная спецификация для администратора

Должность: Администратор	Требуемые качества		
Перечень требований к работнику	основные	желаемые	противопоказания
Физический облик	Возраст – от 20 до 40 лет	Презентабельный и опрятный внешний вид, располагающая внешность	Грязная, мятая одежда. Неприятный запах
Достижения	Образование – среднее общее, высшее	Опыт работы с людьми. Навыки интервьюирования	
Интеллект	Умение четко формулировать свои мысли, хорошая память, поставленная речь	Компетентность в вопросах управления	Дефекты речи, резкие высказывания
Специальные способности	Уверенное владение ПК(Windows)	Навыки ведения социальных сетей, умение работать в Adobe Photoshop, умение писать	Без опыта работы на ПК

		грамотные посты для соц. сетей	
Интересы	Разносторонние, в том числе к общественной работе		
Черты характера	Коммуникабельность, ответственность, терпеливость в работе с людьми, неконфликтность, пунктуальность	Чувство юмора, стремление к развитию и обучению	Вспыльчивость, грубость
Внешние условия	Нормальные жилищно-бытовые условия		

Приложение Г

Должностная инструкция

(наименование организации, ее
организационно- правовая форма)

Утверждаю
(Фамилия, инициалы)

(директор; иное лицо, уполномоченное
утверждать должностную инструкцию)
00.00.202_г.
М.П.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ АДМИНИСТРАТОРА ГОСТИНИЦЫ КРИСТАЛЛ

00.00.202_г. №00

I. Общие положения

1.1. Данная должностная инструкция устанавливает права, ответственность и должностные обязанности администратора гостиницы Кристалл (далее – «предприятие»).
Название учреждения

1.2. Администратор гостиницы относится к категории специалистов.

1.3. Лицо, назначаемое на должность администратора гостиницы должно иметь среднее общее образование, без предъявления требований к стажу работы.

1.4. Назначение на должность администратора гостиницы и освобождение от нее осуществляется на основании приказа директора гостиницы.

1.5. Подчиняется администратор гостиницы непосредственно директору.

1.6. Если администратор гостиницы отсутствует, то временно его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него должностных обязанностей.

1.7. Администратор гостиницы должен знать:

- правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации;
- правила и методы организации процесса обслуживания клиентов;
- порядок содержания жилых и других помещений гостиницы;
- основы экономики, организации труда и управления;
- структуру управления гостиницей, права и обязанности работников гостиницы;
- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов по вопросам гостиничного обслуживания;
- законодательство о труде;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- приемы и методы оказания доврачебной медицинской помощи;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- основы этики и культуры обслуживания посетителей.

II. Должностные обязанности

Администратор гостиницы исполняет следующие обязанности:

2.1. Предоставление устных справок, касающихся услуг гостиницы, расположения городских достопримечательностей, зрелищных, спортивных сооружений и т.д.

2.2. Прием и оформление необходимых документов.

2.3. Обеспечение работы по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.

2.4. Контроль за:

- своевременной подготовкой номеров к приему прибывающих в гостиницу;

- соблюдением чистоты в гостинице;
- регулярной сменой белья в номерах;
- сохранностью имущества и оборудования;
- соблюдением работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены;
- исполнением работниками указаний руководства гостиницы.

2.5. Информирование руководство гостиницы об имеющихся недостатках в обслуживании клиентов, принятие меры к их ликвидации.

2.6. Рассмотрение претензий, связанных с неудовлетворительным обслуживанием клиентов и проведение соответствующих организационно-технических мероприятий.

2.7. Информирование проживающих в гостинице о предоставляемых дополнительных платных услугах, принятие заказов на их выполнение и контроль за их исполнением.

2.8. Прием мер к разрешению конфликтов, возникающих при обслуживании проживающих.

2.9. Ведение социальных сетей гостиницы.

III. Права

Администратор гостиницы имеет право:

3.1. Обращаться к руководству предприятия:

- с требованиями оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав;
- с предложениями по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией;
- с сообщениями о всех выявленных в процессе осуществления должностных обязанностей недостатках в деятельности гостиницы (его структурных подразделений) и вносить предложения по их устранению.

3.2. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению возложенных на него задач (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения директора гостиницы).

3.3. Знакомиться с проектами решений руководства гостиницы, касающимися его деятельности.

3.4. Запрашивать лично или по поручению своего непосредственного руководителя от специалистов и исполнителей информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

IV. Ответственность

Администратор гостиницы несет ответственность:

4.1. В случае причинения материального ущерба в пределах, которые определены гражданским и трудовым законодательством РФ.

4.2. В случае совершения в процессе осуществления своей деятельности правонарушений в пределах, которые определены уголовным, административным и гражданским законодательством РФ.

4.3. В случае ненадлежащего исполнения или неисполнения своих должностных обязанностей, которые предусмотрены данной должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством РФ.

Руководитель гостиницы:

(подпись)

(фамилия, инициалы)

00.00.202_г.

С инструкцией ознакомлен,
один экземпляр получил:

(подпись)

(фамилия, инициалы)

00.00.202_г.