

Мониторинг кадровой стратегии ООО «Гостиница Центральная»

Кулакова Ольга Анатольевна

Приамурский государственный университет им. Шолом – Алейхема

Студент

Кулагина Ольга Владимировна

Приамурский государственный университет им. Шолом – Алейхема

Доцент кафедры экономики, управления и финансового права

Аннотация

В статье проведен мониторинг кадровой стратегии ООО «Гостиница Центральная». Выявлена оценка удовлетворенности персонала существующей кадровой стратегией. Предложены меры для улучшения кадровой стратегии гостиницы.

Ключевые слова: управление персоналом, стратегический менеджмент, кадровая стратегия.

Monitoring of personnel strategy of LLC «Hotel Central»

Kulakova Olga Anatol'evna

Sholom – Aleichem Priamursky State University

Student

Kulagina Olga Vladimirovna

Sholom – Aleichem Priamursky State University

Department of Economics, management and Finance

Abstract

The article deals with the monitoring of the HR strategy, LLC «Hotel Central». The assessment of satisfaction of the personnel with the existing personnel strategy is revealed. Measures to improve the personnel strategy of the hotel are proposed.

Key words: personnel management, strategic management, personnel strategy.

Проблемы управления стратегическим развитием персонала в деятельности организаций выдвинуты сегодня на передний план реальными обстоятельствами практики хозяйствования в условиях глобализации мировой экономики. В настоящее время формирование стратегического управления развитием персонала все в большей степени связывается с оптимизацией бизнес-процессов внутри крупных компаний. Вследствие этого сформировалась целесообразность поиска основных направлений формирования корпоративного управления стратегическим развитием

персонала организаций, что связано с необходимостью повышения эффективности их деятельности.

В настоящее время отечественная и зарубежная теория и практика располагают различными подходами и методами корпоративного управления, используемыми для решения задачи развития человеческих ресурсов и предприятий в целом. Исследованиям и разработкам в области стратегии организационного развития посвящены работы И.Адизес, А.Г. Аганбегян, П.Друкера, Е.Д.Коршуновой, Б.З.Мильнера, Н.Н.Тренева В.Д.Шапиро. Вопросам в области экономики, организации производства и управления персоналом посвящены труды И. Ансоффа, М.Портера, А.Я.Кибанова, В.И. Маслова, Ю.В.Прушинского, Ф.Тейлора, В.В.Травина, Н.И.Шаталовой. Вопросам общего и стратегического управления посвящены работы М. Армстронга, В.Р. Веснина, О.С.Виханского, Дж.Лэмпел.

Цель исследования – провести мониторинг кадровой стратегии ООО «Гостиница Центральная»

Для мониторинга кадровой стратегии ООО «Гостиница Центральная» было проведено исследование в виде опроса на предмет отношения сотрудников к существующей кадровой стратегии. Сотрудникам было задано несколько вопросов. Всего в опросе участвовало 18 человек. Вопрос: «Удовлетворены ли Вы существующей кадровой политикой в ООО «Гостиница Центральная»?». Результаты ответов показаны на рисунке 1.

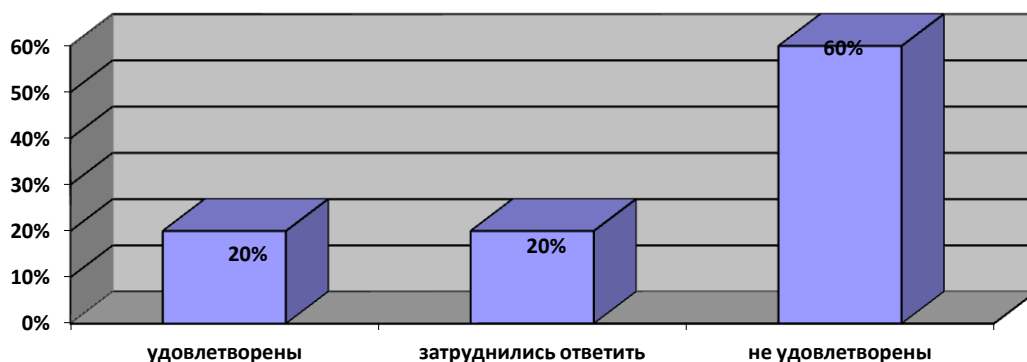


Рисунок 1 - Оценка удовлетворенности персонала существующей кадровой стратегией

20 % респондентов удовлетворены существующей политикой, 20 % затруднились ответить, а 60 % не довольны, как построена кадровая стратегия в ООО «Гостиница Центральная».

Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники ООО «Гостиница Центральная» не довольны существующей кадровой политикой, проводимой руководством. Исходя из этого, сотрудникам ООО «Гостиница Центральная» было предложено несколько дополнительных вопросов.

На вопрос: «Какие дополнительные потребности со стороны ООО «Гостиница Центральная» вам необходимы?»

В качестве дополнительных потребностей сотрудников со стороны

ООО «Гостиница Центральная» 20 % указали на необходимость продвижения по карьерной лестнице, 40 % респондентов видят свое дальнейшее развитие в обучении и повышении квалификации, 40 % сотрудников хотели бы видеть организацию отдыха и досуга.

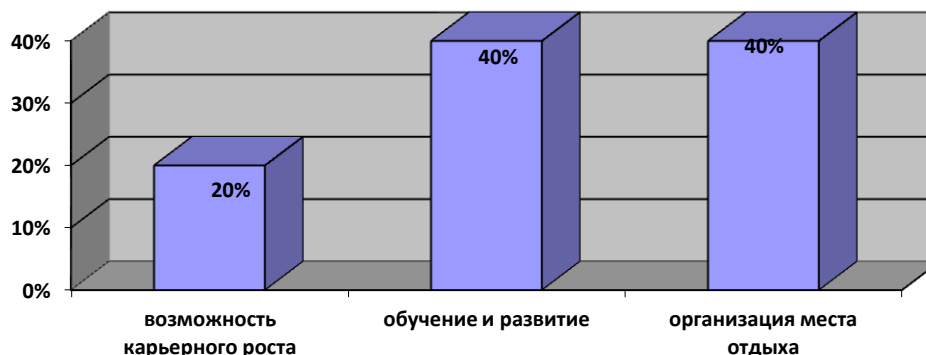


Рисунок 2 - Дополнительные потребности сотрудников при реализации кадровой политики в ООО «Гостиница Центральная»

На вопрос какая же характеристика работы имеет для сотрудников наибольшее значение, работники ответили следующим образом в процентном соотношении (см. Таблицу 1).

Таблица 1 - Основная характеристика работы, имеющая для сотрудников наибольшее значение

Характеристика работы	Кол-во ответов (в %)
1. Возможность профессионального роста	40%
2. Возможность должностного продвижения	40 %
3. Высокая заработная плата	100 %
4. Престиж профессии	40 %
5. Благоприятные условия труда	80 %
6. Благоприятный психологический климат	60 %
7. Возможность общения в процессе работы	80%

Наиболее значимыми характеристиками работы, как показал опрос, для каждого сотрудника является высокая заработная плата, благоприятные условия труда, возможность общения в процессе работы и благоприятный психологический климат.

Таким образом, анализируя кадровую стратегию ООО «Гостиница Центральная», можно сделать вывод, что существующая кадровая политика требует совершенствования.

Используя методику О.Н. Шинкоренко [2], в таблице 2 проведем экспертную оценку основных направлений кадровой политики в ООО «Гостиница Центральная», которые были выбраны для оценки анализа ее кадровой стратегии.

В качестве экспертов выступили специалисты ООО «Гостиница Центральная». По мнению экспертов, уровень реализации указанных направлений, находится на разных уровнях: организации обучения и повышения квалификации работников – оценка «очень низкий уровень», т.е. недостаточный уровень, уровень адаптации работников находится на удовлетворительном уровне, а результативность системы отбора и найма персонала и уровень системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала – находятся низком уровне.

Таблица 2 – Оценка результативности направлений кадровой стратегии в ООО «Гостиница Центральная»

№	Функции и возможности по управлению трудовыми ресурсами (иные характеристики)	Очень высокий уровень	Высокий уровень	Средний уровень	Удовлетворительный уровень	Низкий уровень	Очень низкий уровень
1	Обучение и повышение квалификации работников						+
2	Результативность системы отбора и найма работников					+	
3	Уровень адаптации работников				+		
4	Уровень системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала			+			

Подводя итоги проведенного анализа кадровой стратегии по различным направлениям кадровой работы в ООО «Гостиница Центральная» можно сделать вывод, что кадровая стратегия находится в определенной стадии сформированности; официально не декларирована; частично зафиксирована в некоторых регламентирующих документах: уставе, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре. Во многом кадровая политика представляет собой систему неофициальных правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий со стороны руководства ООО «Гостиница Центральная».

По классификации Т.Ю. Базарова [1] кадровую политику в ООО «Гостиница Центральная» можно оценить как пассивную. Основанием для этого являются выводы о том, что руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Кадровая политика ООО «Гостиница Центральная» также имеет закрытый тип.

Таким образом, проведя анализ основных элементов кадровой политики ООО «Гостиница Центральная» можно сделать следующие выводы:

1. Анализ кадрового состава персонала ООО «Гостиница Центральная» показал, что в целом администрация укомплектована трудовыми ресурсами на должном уровне и структура распределения работников соответствует потребностям организации;

2. Существуют и проблемы:

- когда поиск и отбор персонала заранее не планируются и осуществляются лишь в тот момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий, трудно избежать распространенных ошибок: набор недостаточно квалифицированных претендентов, невозможность объективно оценить требования, недостаток средств отбора;

- в вопросах отбора кадров проблемой является ориентирование в основном на молодежь в возрасте 18 - 25 лет;

- с февраля 2018 г. ни один из сотрудников не посещал семинаров и лекций по повышению квалификации, а это снижает у сотрудников способности и желания осваивать все больше знаний.

По результатам проведенного исследования были выявлены следующие отрицательные моменты кадровой стратегии ООО «Гостиница Центральная»:

1. Достаточно большая часть сотрудников (50%) выражает неудовлетворенность работой, в большей степени оплатой труда и соответствием ее объему выполняемой работы, а также задержками вне рабочего графика при наличии срочной работы.

2. Оценка социально-психологического климата находится на границе между низким и средним уровнем развития.

3. Анализ показал, что в ООО «Гостиница Центральная» отсутствует утвержденная в установленном порядке кадровая политика.

4. Привлечение сотрудников на планируемые должности осуществляется, только по рекомендации работающего персонала, а так же друзей и знакомых [4].

Определим эффективность процедуры набора персонала (уровень укомплектованности кадров) с помощью расчета коэффициента сбалансированности (K_{CB}), который показывает уровень укомплектованности рабочих мест, соответствие фактического количества рабочей силы требуемому для обеспечения процесса в ООО «Гостиница Центральная» по формуле (3):

$$K_{CB} = \frac{CCЧ}{PM_{CT} \times K_{HY}}, \quad (1)$$

$$K_{CB} = 0,78$$

Полученное значение коэффициента отличается от 1 и требует работы по его улучшению [4].

Таким образом, анализируя кадровую стратегию ООО «Гостиница Центральная», можно сделать вывод, что существующая кадровая политика требует совершенствования в части процесса подбора, найма и профессиональной адаптации.

Таблица 3 – Динамика уровня укомплектованности персонала

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018/2016 *100%
Коэффициент сбалансированности	0,81	0,79	0,78	96,3

Проанализируем эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора K_o по формуле (2):

$$K_o = \frac{K_{ож}}{K_{ж}}, \quad (2)$$

где $K_{ож}$ – количество отобранных желающих по рабочим специальностям;
 $K_{ж}$ – количество желающих, из которых осуществлялся выбор [4].

Таким образом, полученное значение коэффициента говорит о том, что процесс отбора является не простым, в виду достаточно большого количества претендентов на вакантные должности (соотношение 1/2), и ООО «Гостиница Центральная» должно проявлять максимум внимания при проведении процедуры отбора.

Процесс набора и отбора в ООО «Гостиница Центральная» начинается с объявления о наличии вакантных мест. За две недели до освобождения рабочего места, в установленной форме объявление дается в газетах «Из рук в руки» или «Ди Вох»; «бегущей строкой» на телевидении, а также для привлечения кандидатов размещается бесплатное объявление в Интернете на сайте «www.Job.ru».

Ответственным за данный этап является координатор по персоналу (старший администратор), который получает информацию о наличии предполагаемых вакансий от директора.

За два дня до приема координатор по персоналу (ст. администратор) проверяет наличие всех необходимых документов для трудоустройства. Собеседование проводит старший администратор, используя резюме кандидата и форму проведения собеседования.

Несмотря на то, что каждое интервью - это нестандартная ситуация, хочется выделить основные ошибки, допускаемые в ООО «Гостиница Центральная»:

Отсутствие внимания к соответствию внешнего вида занимаемой должности. Старший администратор - первое и нередко единственное должностное лицо, с кем встречается кандидат. По тому, как этот специалист выглядит, судят о ресторане в целом, его стабильности и надежности.

Отсутствие доброжелательности, назидательный, высокомерный тон при разговоре (отведение кандидату роли неудачливого работника: "как вы мне надоели", "побыстрее говорите" и т.п.).

Затянувшиеся монологи вместо выслушивания ответов на поставленные вопросы (неумение дать возможность претенденту разговориться). Это очень важный момент, так как 70 процентов времени собеседования должен говорить кандидат и только 30 процентов - менеджер.

Длительное отвлечение на входящие звонки (приятное впечатление на кандидата производит ответ: «Перезвоните, пожалуйста, я сейчас занят»).

Отсутствие рабочей культуры в кабинете и на рабочем столе отвлекает внимание кандидата, создает обстановку неопрятности, хаоса.

Длительные паузы в изучении личного дела (резюме), приводящие к потере контакта с кандидатом, созданию излишнего напряжения, скованности.

Излишняя дипломатичность - уклончивые ответы о характере работы, сокрытие проблем ресторана. Неконкретные договоренности, неясность впечатления.

Как итог собеседования - полученные и сформулированные ответы на вопросы, о которых говорилось выше.

При успешном собеседовании в ООО «Гостиница Центральная» проводят ряд следующих процедур.

А. Интервью с будущими руководителями. Суммируя всю полученную информацию, отобрав группу лиц, наиболее подходящих предъявляемым требованиям, проводится второе собеседование, уже вместе с будущим руководителем. Цель этой встречи - подготовить обе стороны к успешному взаимодействию. В зависимости от уровня специалиста это может быть и пятиминутный разговор, и получасовая беседа. На этом этапе, во избежание предубежденности и субъективизма, руководитель и специалист кадровой службы обмениваются своими мнениями о кандидате.

Б. Проведение различных тестов, в том числе на лояльность и надежность. Все эти процедуры помогают в короткий срок оценить предполагаемого специалиста, спрогнозировать, насколько он интересен для вашего коллектива, легко ли ему будет адаптироваться, сможет ли он быстро привыкнуть к новым условиям.

В. Проверка рекомендаций и отзывов. Проводятся проверки полученных сведений о предыдущем опыте кандидата. В данном вопросе специалист по персоналу обычно проявляет профессиональную солидарность и откровенно рассказывает о причинах ухода работника, проявленных им положительных или отрицательных качествах, допущенных нарушениях трудовой дисциплины. Такая взаимопомощь ценна сама по себе и к тому же позволяет экономить время и средства [3].

Поиск и отбор новых людей отнимают много времени и внимания у всех руководителей подразделений, создают конфликтные ситуации между новичками, которые не были в достаточной мере информированы о предстоящей работе, и старожилами; не позволяют концентрироваться на

решении долгосрочных задач, которые стоят перед руководством. Но этого можно избежать, если изначально ставить во главу угла профессиональную работу по поиску и отбору новых сотрудников [3].

После принятия кадрового решения о приглашении кандидата на работу происходит оформление на работу в ООО «Гостиница Центральная». Документы подписывает директор, оформляет старший администратор. После этого руководитель подразделения и координатор по персоналу предоставляют все необходимые внутренние документы новому сотруднику на ознакомление и подписание. Заканчивается процесс оформлением приказа о приеме на работу (с испытательным сроком на 2 месяца). Процесс приема на работу осуществляет координатор по персоналу, в плане оформления документации и занесением данных в программу «Персонал».

Наблюдая практически за осуществлением процесса отбора персонала в ООО «Гостиница Центральная» можно отметить, что есть положительные моменты: при отборе кандидатов здесь руководствуются несколькими критериями, например, общительность собеседника, а также о получение опыта работы в ресторане или нет. При первом собеседовании старшему администратору помогает определенный «входной фильтр» - это те параметры, по которым кандидат еще на этапе отбора по резюме должен попасть в число «потенциальных».

Завершается прием на работу процедурой «введение в должность работника ресторана». Ответственность за его осуществление, лежит на руководителях подразделений, а полный контроль остается за старшим администратором.

Проведенный анализ позволяет выделить ряд недостатков. Дело в том, что в ООО «Гостиница Центральная» наблюдается большая текучесть. Этому есть множество причин: тяжелые условия работы, неудовлетворенность уровнем заработной платы и др., и не последнее место в ряду этих причин занимает несовершенный отбор и прием на работу.

В ООО «Гостиница Центральная» процесс найма, набора и отбора кандидатов на вакантные должности осуществляется одним из самых популярных методов - собеседование. При проведении собеседования нет четкой структуры и много времени тратится на разговоры «ни о чем». Чаще всего собеседование на должность в ресторане проводит один старший администратор (обычно тот, кому в команде на данный момент необходимо «закрыть» вакансию). В итоге, после одной беседы или в лучшем случае двух (тогда на втором собеседовании присутствуют коллеги) принимается решение: приглашать данного кандидата на работу или нет. Мнение одного руководителя субъективно. Часто в итоге принимается решение на основании того - понравился претендент на вакансию администратору. Как показали наблюдения за этапом проведения собеседования, в результате принимаемые кадровые решения после собеседования часто субъективны. Ещё одна из ошибок при принятии решения - поспешность, когда вакансию необходимо закрыть быстро или даже срочно.

Еще одним недостатком является то, что в процессе отбора не принимает участие менеджер по персоналу (в виду отсутствия такой штатной единицы) и отсутствует этап тестирования кандидатов, поэтому при принятии кадрового решения чаще всего используется интуитивный подход к определению подходящего сотрудника при наличии одинакового уровня компетенций и мотивации у нескольких кандидатов.

Таким образом, проведенный анализ показал, что в настоящий момент процесс набора, отбора и профессиональной адаптации кандидатов в ООО «Гостиница Центральная» осуществляется на недостаточном уровне.

«Точками роста» для совершенствования механизма реализации данного процесса в исследуемой организации могут являться:

- разработка квалификационных характеристик по должностям;
- подготовка описаний профилей требований (компетенций), предъявляемых к сотрудникам на каждой должности или рабочем месте;
- разработка и внедрение новых форм анкеты претендента на должность и оценочного листа;
- совершенствование методов отборочного собеседования;
- разработка регламента по набору и отбору персонала на предприятии;
- включение в штат специалиста по персоналу.

Библиографический список

1. Евдокимова А. В. Повышение квалификации для управленческих кадров / Молодой ученый. 2016. -№8. С. 535-536
2. Смирнов В. Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях. М.: Академия, 2016. 256 с.
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа М.: Вильямс, 2013. 928 с.
4. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. 400 с.