19 Набор персонала гостиничного предприятия: виды и формы

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

**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.

Внешние источники можно условно подразделить на **два класса**: недорогие и дорогостоящие. К **недорогим источникам** относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К **дорогостоящим источникам** относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста — трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

Существуют следующие виды внешних источников:

**1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании.** Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Так, по данным кадрового агентства «Анкор» для компаний, численность персонала которых не превышает 40-60 человек, в 40% случаев найм новых сотрудников осуществляется через связи и знакомства.

Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку

**2. «Самостоятельные» кандидаты** — люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости — они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие организации устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в**ярмарках вакансий и выставках** с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

**3. Реклама в СМИ.** Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Издания общего профиля публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий. Специализированные профессиональные издания ориентированы на проблематику какой-то отдельной отрасли (например, металлургия) или профессии (например, бухгалтерский учет). Соответственно в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли (например, инженер-металлург) или профессии (например, бухгалтер).

То же самое можно сказать и об Интернет. Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели — информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и Интернет- порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций, специалистов-нефтяников и т.д.). Поиск кандидатов на распространенные должности без жесткой индустриальной зависимости (маркетолог, экономист, секретарь и т.д.), как правило, проводится при помощи изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

* в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;
* объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале);
* следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволить выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

1. **4. Контакты с учебными заведениями.** Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участи в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.
2. **5. Государственные службы занятости (биржи труда).** Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках. Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

**6. Кадровые агентства.** За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов — работодателей.

Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30-50% годовой заработной платы нанятого сотрудника. Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

**Массовый подбор персонала** осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета — кассиры, продавцы, грузчики и т.д.).

**Услуги временного персонала.** Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга**лизинга персонала.** Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе.

**Подбор руководителей (executive search).** Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.

У КЛЮЧЕВСКОЙ

14. Оценка платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности гостиничного предприяти

У ЖЕЛЕЗНОВА

**Анализ платежеспособности**. Платежеспособность предприятия – это его способность своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства, то есть это некая моментальная характеристика предприятия, отражающая наличие необходимой суммы свободных денежных средств для немедленного погашения требований кредиторов.

Ликвидность – это способность превращения имущества и других активов организации в наличные деньги.

Платежеспособность, прежде всего, есть следствие ликвидности активов предприятия, его бесперебойной и рентабельной деятельности на основе стабильно положительного тренда прибыли, свободного маневрирования денежными средствами.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения денежных обязательств.

Для оценки ликвидности баланса производят группировку активов в следующем порядке:

– наиболее ликвидные активы А1: «денежные средства + краткосрочные финансовые вложения»;

– быстрореализуемые активы А2: «краткосрочная дебиторская задолженность + товары отгруженные»;

– медленно реализуемые активы А3: «запасы - товары отгруженные - долгосрочная дебиторская задолженность + прочие оборотные активы + долгосрочные финансовые вложения»;

– трудно реализуемые активы А4: «внеоборотные активы – долгосрочные финансовые вложения + НДС».

Обязательства организации по срокам их исполнения делятся также на 4 группы:

– наиболее срочные обязательства П1: «кредиторская задолженность»;

– краткосрочные обязательства П2: «краткосрочные займы и кредиты + доходы будущих периодов + резервы предстоящих расходов и платежей + прочие краткосрочные обязательства»;

– долгосрочные обязательства П3: «долгосрочные обязательства + задолженность участникам по выплате доходов».

– постоянные устойчивые пассивы П4: «собственный капитал (итог раздела «Капитал и резервы»)».

В табл.1 представлена шкала ликвидности.

Таблица 1

Шкала ликвидности в зависимости от типа состояния ликвидности баланса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип состояния ликвидности | Балансовые соотношения | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Абсолютная ликвидность (оптимальная) | А1 > П1 | А2 > П2 | А3 > П3 | А4 < П4 |
| Нормальная ликвидность (допустимая) | А1 < П1 | А2 > П2 | А3 > П3 | А4 < П4 |
| Нарушенная ликвидность (недостаточная) | А1 < П1 | А2 < П2 | А3 > П3 | А4 > П4 |
| Кризисное состояние (недопустимая) | А1 < П1 | А2 < П2 | А3 < П3 | А4 > П4 |

В табл.2 представлены коэффициенты ликвидности и платежеспособности.

Таблица 2

Коэффициенты ликвидности и платежеспособности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | Способ расчета | Расчет по данным бух. отчетности | Рекомендуемое значение |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Коэффициент мгновенной (абсолютной) ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена в ближайшее время за счет денежных средств. | (Денежные средства + Легко реализуемые ценные бумаги)/Краткосрочные пассивы (1) | (стр. 1250+1240)/ стр. 1500 | 0,2 - 0,5 |
| Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности*:*  характеризует ту часть текущих обязательств, которая может быть погашена не только за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, но и за счет ожидаемых поступлений от дебиторов. | (Денежные средства +Дебиторская задолженность (за вычетом резерва по сомнительным долгам)) /Краткосрочные пассивы  (2) | (стр. 1250+1240+1230)/ стр. 1500 | 0,8-1 |
| Коэффициент текущей ликвидности – отражает достаточность у предприятия оборотного капитала, который может быть использован им для погашения своих краткосрочных обязательств. | Оборотные активы/Краткосрочные пассивы  (3) | стр. 1200 / стр. 1500 | От 1 до 2, однако возможно иное значение (выше 2) в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия |
| Общая платежеспособность организации показывает способность организации покрыть все свои обязательства (краткосроч­ные и долгосрочные) всеми своими активами. | Активы предприятия / Обязательства предприятия (4) | Стр.1600 / (стр.1400+1500) | ≥ 2. |
| Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам - характеризует долю текущих заемных средств предприятия в среднемесячной выручке,  где среднемесячная выручка равна: выручке за год разделенной на 12 мес. | Краткосрочные обязательства / Среднемесячная выручка  (5) | Стр. 1500/  (стр. 2110 отчета о финансовых результатах : 12 мес.) | 3 мес – организация платежеспособна;  3-12 мес. – неплатежеспособность 1-й категории;  > 12 мес. – неплатежеспособность 2-й категории |

**анализ финансовой устойчивости.** Финансовая устойчивость является отражением стабильного превы­шения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирова­ние денежными средствами предприятия и путем эффективного их использования способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции.

Финансовая устойчивость предприятия определяет долгосрочную, в отличие от платежеспособности, стабильность, то есть характеризует финансовое положение с точки зрения достаточности и эффективности использования собственного капитала.

Высшим проявлением финансовой устойчивости является способность предприятия развиваться преимущественно за счет собственных источников финансирования. Для этого в структуре имущества предприятия должна соблюдаться определенная пропорциональность, которая обеспечит стабильность ее финансового положения и развитие. При этом процесс оптимизации отношения собственных и заемных средств необходимо осуществлять с учетом структуры имущества предприятия.

Получить оценку финансовой устойчивости предприятия позволяет анализ относительных показателей финансовой устойчивости (системы коэффициентов), которые представлены в табл. 3.

Таблица 3

Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент или показатель | Способ расчета | Расчет по данным баланса | | Рекомендуемое значение | |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | |
| Коэффициент автономии - характеризует, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственных средств. Рост коэффициента свидетельствует об увеличении финансовой прочности предприятия, его стабильности и независимости от внешних кредиторов | Собственный капитал / Активы (валюта баланса)  (6) | Стр. 1300 / стр. 1700 | | ≥0,5 | |
| Коэффициент концентрации привлеченного капитала показывает процент заемных средств от всей суммы активов. | Итого заемных средств / Баланс  (7) | Стр. (1400+1500) / стр.1700 | | ≤0,5 | |
| Коэффициент финансовой зависимости (плечо финансового рычага или финансового левериджа) – характеризует, в какой степени предприятие зависит от внешних источников финансирования, то есть, сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. собственных средств. Рост коэффициента будет свидетельствовать об усилении зависимости предприятия от заемных средств. | Заемный капитал/ Собственный капитал  (8) | Стр. (1400+1500) / стр.1300 | | ≤1 | |
| Коэффициент покрытия инвестиций (устойчивого финансирования) - характеризует долю имущества предприятия, связанного с долгосрочными источниками их финансирования | Собственный капитал + Долгосрочные обязательства)/ Общая валюта баланса (9) | | (стр.1300+1400) / стр.1700 | | ≥0,6 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает обеспеченность собственными оборотными средствами, необходимыми для поддержания его финансовой устойчивости | Собственные оборотные средства / Оборотные активы (10) | | (Стр. 1300- 1100) /  стр. 1200 | | ≥0,1-0,5 |
| СОС (собственные оборотные средства) (тыс. руб) | Собственный капитал – Внеоборотные активы (11) | | (Стр. 1300- 1100) | | - |

Одним из критериев оценки финансовой устойчивости организации является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов (материальных оборотных фондов). Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами (СОС) является сущностью финансовой устойчивости. В этой связи выделяют четыре типа финансовой устойчивости:

Абсолютная финансовая устойчивость на практике встречается редко, характеризуется неравенством:

Запасы ≤ СОС (12)

При абсолютной финансовой устойчивости запасы полностью покрываются собственными оборотными средствами.

Нормальная устойчивость, гарантирующая его платежеспособность, характеризуется равенством:

Запасы ≤ (СОС + Долгосрочные обязательства) (13)

Здесь для покрытия запасов используется собственный оборотный капитал и привлеченные средства долгосрочного характера.

Неустойчивое финансовое состояние, когда платежеспособность нарушена, но еще есть возможности восстановления равновесия:

Запасы ≤ СОС + Долгосрочные обязательства + Краткосрочные займы и кредиты (14)

При неустойчивом состоянии запасы покрываются за счет собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных займов и кредитов.

Кризисное финансовое состояние характеризуется неравенством:

Запасы ≥ (СОС + Долгосрочные обязательства + Краткосрочные займы и кредиты) (15)

При кризисном состоянии запасы не покрываются за счет собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных займов и кредитов. Получается, что их финансирование частично идет за счет просроченной кредиторской задолженности.

**анализ финансовых результатов и рентабельности.** Конечным финансовым результатом деятельности любого предприятия является прибыль (или убытки). Согласно Налоговому кодексу РФ, прибыль - это полученные доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов, которые определяются в соответствии с гл. 25 НК РФ. Все виды прибыли предприятия отражены в отчете о финансовых результатах. В нем отражены данные по валовой прибыли, по прибыли от продаж, прибыли до налогообложения и чистой прибыли. На основе данного отчета можно оценить объем и динамику получаемой прибыли.

Между тем по абсолютной сумме прибыли нельзя судить об уровне доходности предприятия, так на ее размер влияет не только качество работы, но и масштабы ее деятельности. Поэтому для характеристики эффективности деятельности предприятия наряду с абсолютной суммой прибыли используют и относительные показатели – коэффициенты рентабельности.

Рентабельность – это показатель эффективности деятельности предприятия - отношение прибыли к активам (всему имуществу), к затратам, к выручке.

выручке.

В табл. 5 представлены коэффициенты рентабельности.

Таблица 5

Коэффициенты рентабельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | Способ расчета | Расчет по данным бух. отчетности | Рекомендуемое значение |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| КОЭФФИЦИЕНТЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КАПИТАЛА И ЕГО СОСТАВЛЯЮЩИХ | | | |
| Рентабельность активов (всего имущества) - коэффициент экономической рентабельности: характеризует, насколько эффективно организация использует свои активы | Чистая прибыль / активы  (24) | Стр. 2400 отчета о финансовых результатах / Стр. 1600 баланса | Индивидуален для каждой организации; должна быть тенденция к росту |
| Рентабельность собственного капитала – коэффициент финансовой рентабельности: показывает эффективность использования собственного капитала организации или величину чистой прибыли, приходящейся на рубль ее собственных средств. | Чистая прибыль / Стоимость собственного капитала (25) | Стр. 2400 отчета о финансовых результатах / Стр. 1300 баланса | То же |
| КОЭФФИЦИЕНТ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ЗАТРАТ | | | |
| Рентабельность текущих затрат (продукции): показывает прибыль, приходящуюся на рубль затрат, или какова эффективность затрат, осуществленных на производство и реализацию продукцию | Прибыль от продаж / Общая сумма затрат на производство и реализацию продукции (26) | Стр. 2200 отчета о фин.результатах / стр.2120 отчета о фин.результатах) | То же |
| КОЭФФИЦИЕНТ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ВЫРУЧКИ (ПРОДАЖ) | | | |
| Рентабельность продаж (ROS) – коэффициент коммерческой рентабельности: показывает, сколько прибыли приходится на рубль объема продаж или какова эффективность операционной деятельности предприятия | Прибыль от продаж / Выручка от продаж  (27) | Стр. 2200 отчета о финансовых результатах / Стр. 2110 отчета о фин. результатах | То же |