

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Саратовский национальный исследовательский  
государственный университет имени Н. Г. Чернышевского»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Система подбора и отбора персонала на предприятиях сферы сервиса  
(на примере ООО «АЗСстройсервис»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студентки 5 курса 551 группы  
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

---

наименование института

Ширяевой Олеси Андреевны

---

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. зван

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т. В. Темякова

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой,

д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т.В. Черевичко

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2018 г.

*Введение.* Функционирование сервисных предприятий напрямую связано с необходимостью комплектования штата. Грамотный подбор и отбор персонала является неотъемлемой частью не только работы самой организации, он также закладывает фундамент будущего успеха сервисной компании в целом. Эффективно поставленная работа по подбору и отбору персонала зависит от качества человеческих ресурсов, их вклада в достижение целей организации и качества производимой продукции или предоставляемых услуг.

Основной целью отбора персонала в организации сферы сервиса является эффективность деятельности работников, формирование персонала как личностей, обладающих высокой квалификацией, ответственностью, компетентностью, желанием работать в сфере услуг для достижения успеха организации сервиса. Правильно подобранный персонал, отвечающий необходимым требованиям сервисной организации, безусловно, приведет к достижению целей и задач компании.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в настоящее время в условиях рыночных отношений подбору и отбору персонала придается важное значение. Это связано с тем, что социальный статус работника меняется, также, как и характер его отношений к труду. При управлении персоналом необходимо придерживаться концепции, согласно которой работники компании рассматриваются в качестве человеческих ресурсов.

Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия потребности в персонале в качественном и количественном отношении.

Цель бакалаврской работы – на основе изучения теоретических основ исследования системы подбора и отбора персонала на сервисных предприятиях провести анализ системы отбора и подбора персонала в ООО «АЗСстройсервис» и разработать направления совершенствования данной системы. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, цели и задачи системы отбора и подбора персонала, а также источники и методы ее формирования;
- предоставить общую характеристику деятельности ООО

«АЗСстройсервис»;

- выявить особенности системы отбора и подбора персонала в ООО «АЗСстройсервис»;
- разработать направления совершенствования системы подбора и отбора персонала в ООО «АЗСстройсервис».

Теоретико-методологической основой исследования являются теоретические положения, представленные в современных работах учёных: Егоршин А.П.<sup>1</sup> и Авдеев В.В.<sup>2</sup> разбирают систему работы с персоналом во взаимосвязи кадровой политики, подбора, оценки, расстановки, адаптации и обучения персонала; книга Веснина В.Р.<sup>3</sup> охватывает широкий круг проблем управления персоналом, в том числе экономических, правовых, организационных, психологических; Холл Р.<sup>4</sup> рассматривает функционирование современных предприятий и организаций, уделяя особое внимание повышению организационной эффективности.

Арутюнов В.В.<sup>5</sup>, Волковыский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. пишут об управлении человеческими ресурсами, методологии управления персоналом и формировании системы управления персоналом организации; Ким Д.В.<sup>6</sup> анализирует российскую систему подбора и отбора персонала. Огромное значение персоналу в организации и необходимости грамотного его формирования уделяют Сербиновский Б.Ю.<sup>7</sup>, Кракашова О.А., Митин А.Н.<sup>8</sup>, Пугачев В.П.<sup>9</sup>, Молл Е.Г.<sup>10</sup> разбирает проблемы личности в организации,

---

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2005.

<sup>2</sup> Авдеев В.В. Управление персоналом: Технология формирования команды. - М.: ФиС, 2002.

<sup>3</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2002.

<sup>4</sup> Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты: пер. с англ. – СПб: Питер, 2006.

<sup>5</sup> Арутюнов В.В., Волковыский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Феникс, 2004.

<sup>6</sup> Ким Д.В. Анализ особенностей российского рекрутинга /Д.В. Ким // Журн. Молодой ученый. 2014. №8 (67) Экономика и управление.

<sup>7</sup> Сербиновский Б.Ю., Кракашова О.А. Организационная культура: структура понятия и подход к измерению и моделированию. - Ростов н/Д.: Изд-во СКНЦ ВШ, 2003.

<sup>8</sup> Митин А.Н. Культура управления. - Новосибирск: Дикси, 2001.

<sup>9</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М.: Юнити, 2002

<sup>10</sup> Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. - М.: Проспект, 2005.

вопросы поведения людей в группах, лидерство, конфликты, Магура М.И.<sup>1</sup> и Курбатов М.Б. описывают правила, принципы и технологии, которые могут использоваться начальниками для получения максимальной отдачи от работников. Проблематика, связанная с управлением персоналом, содержится в статьях Марра Р.<sup>2</sup>, Шмидта Г., Карякина А.М.<sup>3</sup>, Дуракова И.Б.<sup>4</sup>. Наиболее известными зарубежными исследователями являются А.Маслоу, Ф.Герцберг.

Работа состоит из теоретической и практической части, которые полностью раскрывают суть выбранной темы.

В первой главе выявляются теоретические основы исследования системы отбора и подбора кадров, а именно понятие, цели и задачи системы отбора кадров. Кроме того, в первой главе подробно описаны источники и методы формирования системы подбора и отбора персонала.

Во второй главе проводится анализ системы подбора и отбора претендентов в ООО «АЗСстройсервис» с помощью сравнительных характеристик (уровень образования, стаж работы, профессионализм, личные достижения), а также выявление особенностей сложившейся на предприятии системы отбора.

Такой план работы позволяет показать всю разносторонность управления организацией на основе разработки направлений совершенствования системы подбора и отбора персонала в организации.

*Основное содержание работы.* Система подбора и отбора персонала - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, включающих определенные процедуры, методы, технологии и инструменты, используемые при подборе и отборе кадров. Создание эффективной системы подбора

---

<sup>1</sup> Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

<sup>2</sup> Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Марра Р., Шмидта Г. - М.: Изд-во МГУ, 2002.

<sup>3</sup> Карякин А.М. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: Флинта, 2009

<sup>4</sup> Дуракова И.Б. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2009

персонала – одна из главных задач для любой организации, заинтересованной в росте и развитии.

Система отбора и подбора персонала состоит из следующих компонентов:

1. Цель и задачи системы подбора и отбора. Целью является выбор специалиста, профессиональные и личностные качества которого максимально соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом. Помимо основной цели существуют вспомогательные цели<sup>1</sup>:

- Исследовательская. В процессе отбора и подбора персонала организация может приобрести ценную информацию о конкурентах, их планах и действиях; о рынке труда; требованиях и процессах отбора в другие компании; о восприятии компании общественностью, клиентами и конкурентами;
- Мотивирующая. Человек, пройдя этапы строгого отбора, получает моральное удовлетворение и намного больше ценит работу, которая досталась нелегко;
- Информационно-рекламная. При отборе и подборе компания дает определенную информацию о себе и своей продукции кандидатам, число которых может достигать до нескольких тысяч человек в год;
- Направляющая. В процессе отбора и подбора кадров компания поясняет будущему сотруднику, что от него ожидается, и каким его хотят видеть;
- Развивающая. В том случае, если уровень развития рынка труда в данном регионе или данной специальности катастрофически не удовлетворяет требованиям компании, организация с помощью своей системы отбора, предъявляя жесткие требования и предлагая привлекательный компенсационный пакет, заставляет потенциальных кандидатов развиваться и повышать свой уровень, стремясь к соответствию с требованиями компании.

---

<sup>1</sup> Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Марра Р., Шмидта Г.. - М.: Изд-во МГУ, 2002. с. 17

Все цели, поставленные перед, системой должны отвечать стратегии и миссии компании, корпоративной культуре, а также принятому стилю управления персоналом.

Задачи системы подбора и отбора персонала:

- Определение количественной и качественной потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей компании;
- Поиск возможных источников для привлечения подходящих претендентов на необходимую должность;
- Выбор наиболее подходящего работника из всех кандидатов, претендующих на должность;
- Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

2. Управляющая подсистема (субъект) - коллективный субъект, представляющий работодателя (служба персонала, линейный руководитель, эксперт и др.).

3. Управляемая подсистема (объект) - соискатель, претендующий на вакантную должность. Предметом же, на который направлено управляющее воздействие субъекта, является комплексная структура личности соискателя в целом и профессионально важные качества в частности.

4. Методы системы подбора и отбора персонала. В методы воздействия входят планирование персонала, набор, выбор, найм и адаптация, которые в совокупности представляют подбор и отбор персонала как процесс, то есть определенную последовательность управляющих воздействий субъекта подбора персонала на объект.

5. Принципы системы подбора и отбора персонала. Основными элементами системы, обеспечивающими поиск, отбор, подбор и найм персонала, являются ведущие принципы, этапы и философия подбора и отбора. Прежде всего, нужно обозначить принципы, которые должны соблюдаться независимо

от того, какую систему подбора и отбора кадров использует организация. А.М. Карякин выделяет следующие принципы системы подбора и отбора персонала<sup>1</sup>:

- принцип плановости выражается в том, что все мероприятия по подбору и отбору сотрудников осуществляются планомерно, основываются на плановой потребности предприятия и должны согласоваться со стратегией развития организации и дальнейшими ее перспективами;

- принцип альтернативности означает, что организация стремится привлечь как можно больше претендентов, увеличивая тем самым вероятность подбора и отбора наиболее подходящих кандидатов;

- принцип активного подбора и отбора предполагает непрерывную работу с кандидатами на вакансии, применение активных методов поиска персонала.

В организациях, работающих в сфере обслуживания, необходимо правильно подбирать сотрудников, отвечающих запросам клиентов. Большое количество работников напрямую контактируют с клиентами, следовательно, принимают участие в достижении поставленных целей и задач предприятия, а качество обслуживания зависит не только от их мастерства, но и от их сознательности. В сфере сервиса удовлетворить клиентов также можно с помощью поведения сотрудников: внимание, отзывчивость, вежливость. В свою очередь, грамотное управление людьми превращается в основную функцию управления персоналом.

Компания «АЗСстройсервис» – сервисная организация, которая занимается строительством, ремонтом и обслуживанием АЗС и АЗК. Данная компания достаточно известная в сфере обслуживания АЗС-станций, так как конкуренции в Саратове и Саратовской области у нее нет. Спектр обслуживания у данной организации огромен, начиная с продажи комплектующих для заправочных станций (все различные шланги, заправочные пистолеты, непосредственно сами колонки), заканчивая строительством новых станций.

---

<sup>1</sup> Карякин А.М. Управление персоналом – М.: Флинта, 2009. с. 39

Общая численность персонала ООО «АЗСстройсервис» на последний отчетный период составила 71 человек, из которых 14 - аппарат управления (директор, заместители директора, начальники подразделений), 57 - работники среднего и низшего звена. Говоря о гендерной принадлежности среди персонала - по численности мужчины (97%) во много раз превосходят женщин (7%). Дело в том, что деятельность организации связана со строительством, что предполагает трудную физическую работу и без мужчин функционирование предприятия невозможно. Женщины же здесь занимают такие должности, как бухгалтеры, менеджеры, юристы. В структуре персонала ООО «АЗСстройсервис» (по возрастной категории) выделяются 4 основных сегмента: в основном это люди возраста 30-40 лет, которые составляют 38%, немного меньше сотрудников возраста 41-51 лет – 27%, персонал в возрасте 52-68 года 22%, и 19-29 лет всего 13%. Проанализировав результаты, можно сделать вывод, что специалисты компании в основном зрелого возраста, а возраст всего персонала имеет довольно широкий спектр от 19-68 лет.

Процесс подбора и отбора кадров в ООО «АЗСстройсервис» происходит по следующим этапам.

Таблица 1. Этапы процесса подбора и отбора кадров в ООО «АЗСстройсервис».

<b>№ п/п</b>	<b>Этапы отбора персонала</b>	<b>Документы</b>	<b>Ответственные исполнители</b>
1	Составление заявки на подбор. В заявке указывается следующее: должность, основные требования к кандидату, его обязанности, заработная плата, график работы, также могут быть указаны дополнительные требования (опыт, возраст, пол)	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия
2	Проведение анализа внутренних и внешних источников привлечения персонала. Так как организация чаще использует внешние источники, а именно интернет, то на этом же	Объявления в СМИ, интернете	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия



	этапе составляется объявление об открытой вакансии.		
3	Проведение анализа поступающих резюме или резюме, указанных на сайте/газете. На данном этапе проводится подбор из общего числа кандидатов, наиболее подходящих по критериям, указанных в заявке. После чего происходит приглашение претендентов на собеседование, согласованное с начальником подразделения	Резюме	Офис-менеджер
4	Проведение первичного собеседования.	Заявка на подбор персонала, Резюме	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия
5	Проведение отбора из кандидатов, прошедших первичное собеседование. В случае, если кандидат устраивает, то далее его приглашают на второе собеседование, но уже с директором	Заявка на подбор персонала	Директор
6	Принятие решения относительно зачисления на работу наиболее подходящего по всем критериям специалиста.	Проект приказа о приеме	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия, директор
7	Прохождение медицинского осмотра. Новому работнику необходимо пройти медицинский осмотр. Далее заключается трудовой договор.	Медицинские справки, Трудовой договор	Главный бухгалтер

В результате анализа деятельности ООО «АЗСстройсервис» предлагается ввести такую должность, как менеджер по кадрам. Он будет входить в основное подразделение и выполнять следующие обязанности: ведение учета личного состава организации, его подразделений; оформление приема, перевода и увольнения работников; подготовка необходимых материалов для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления

работников к поощрениям и награждениям, сбор и систематизация первичной кадровой документации (служебные записки, заявления, акты и т.п.); участие в разработке и реализации мероприятий по исследованию кадровой ситуации на предприятии, привлечению и закреплению на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации; осуществление поиска и подбора персонала, анкетирование, организация проведения собеседований.

Деятельностью по подбору и отбору кадров в организации, на данный момент, занимается офис-менеджер, заработная плата которого с учетом страховых взносов составляет 17400 руб/мес., а также бухгалтер, с заработной платой 21 750 руб/мес.

Считая, что среднее количество рабочих дней в месяц составляет 22, а продолжительность рабочего дня в компании 8 часов, можно рассчитать стоимость часа работы данных сотрудников.

Так, один час работы офис-менеджера равен  $17\,400 / 22 / 8 = 98$  руб/час.

Час работы бухгалтера  $21\,750 / 22 / 8 = 123$  руб/час.

На выполнение функции подбора и отбора кадров офис - менеджером в день тратится около 3 часов работы. В месяц получается  $3 * 22 = 66$  часов. В свою очередь, бухгалтер тратит 1 час на дополнительные обязанности, что составляет  $1 * 22 = 22$  часа/мес.

Размер денежных средств, которые компания выделяет офис-менеджеру за выполнение им дополнительных обязанностей по подбору и отбору персонала, составляет  $98 * 66 = 6\,468$  руб/мес. Бухгалтеру  $123 * 22 = 2\,706$  руб/мес. Однако исполнение прямых обязанностей сотрудников в месяц сокращаются у офис-менеджера на 66 часов, а у бухгалтера на 22 часа. Таким образом, компания дополнительно затрачивает  $6\,468 + 2\,706 = 9\,174$  руб/мес. В год  $9\,174 * 12 = 110\,088$  руб.

Предполагается, что заработная плата менеджера по кадрам, с учетом взносов, составит 21 750 руб/мес. Дополнительные затраты организации на введение новой должности будут следующими  $21\,750 - (6\,468 + 2\,706) = 12\,576$  руб/месяц, в год затраты составят  $12\,576 * 12 = 150\,912$  рублей. В связи с тем, что

компания обладает собственными неиспользуемыми ресурсами для оснащения рабочего места менеджера по кадрам, то более расходов не потребуется.

С учетом того, что прибыль организации в год 12 574 167 руб/год, можно посчитать процент дополнительных расходов на введение новой должности. Дополнительные расходы от прибыли – это 2%, что является достаточно малой величиной.

Таким образом, расходы на введение менеджера по кадрам существенно не скажутся на финансовых показателях организации. Однако оценить экономический эффект от найма дополнительного сотрудника, и узнать на сколько этот менеджер сможет увеличить прибыль компании, невозможно. Результаты его труда можно будет оценить только спустя год работы.

*Заключение.* В настоящее время на предприятиях сферы сервиса остро стоит вопрос о необходимости грамотного подбора и отбора кадров. Кадровый отдел организации является основным функциональным подразделением по управлению персоналом.

Главной задачей при подборе на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Перед тем, как начать отбор кадров, необходимо определиться с функциями, задачами, должностными обязанностями, которые будет выполнять будущий работник. Зная данные требования, можно сформировать представление о том, какой нужен кандидат. Исходя из этого, соответственно, имеется большая вероятность принять на работу именно того сотрудника, в котором нуждается организация.

Основной функцией отдела кадров является подбор и отбор персонала. Однако работа эффективнее тогда, когда все отделы организации могут контактировать друг с другом. Так и в данном случае. В процессе подбора и отбора персонала необходимо участие начальников и директоров отделов, в которые необходимо нанять персонал, что предполагает знание начальниками основных принципов и процедур, которые используются при подборе и отборе кадров, и обладание необходимыми для этого навыками.

Система отбора и подбора персонала в любой компании является крайне важной, поскольку именно от нее зависит насыщение организации грамотными работниками, способными занять достойное место при замещении вакантной должности.

Совершенствование системы подбора и отбора персонала в организации ООО «АЗСстройсервис» необходимо с целью повышения эффективности и результативности труда. В результате анализа предлагается ввести должность менеджера по персоналу, ответственного за подбор и отбор при найме персонала. Он будет входить в основное подразделение и выполнять следующие обязанности: ведение учета личного состава организации, его подразделений; оформление приема, перевода и увольнения работников; подготовка необходимых материалов для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям, сбор и систематизация первичной кадровой документации (служебные записки, заявления, акты и т.п.); участие в разработке и реализации мероприятий по исследованию кадровой ситуации на предприятии, привлечению и закреплению на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации; осуществление поиска и подбора персонала, анкетирование, организация проведения собеседований.

Для совершенствования системы подбора персонала в ООО «АЗСстройсервис» можно предложить следующие мероприятия:

1. Формирование единого образца подбора. То есть, выделение основных признаков «подходящих» кадров для приема на работу в ООО «АЗСстройсервис». Однако, стоит отметить, что имеется ввиду не «идеальный кандидат», а именно тот, который подходит для конкретной организации и должности.

2. Доведение образца подбора до руководящего состава компании. Благодаря такому мероприятию, у начальников отделов вырабатывается ответственность за принятые ими решения о зачислении в отдел того или иного сотрудника.

3. Предоставление доступной и понятной информации принимаемому кандидату о его обязанностях. Необходимо дать наиболее качественную информацию об организации, предстоящих обязанностях тому кандидату, в котором действительно нуждается компания «АЗСстройсервис» на всех стадиях взаимодействия с ним - от менеджера по подбору персонала до директора.

Такие новшества помогут минимизировать уровень текучести кадров, увеличить производительность труда, культуру управления, скоординировать деятельность всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру производства, уровень трудовой дисциплины, объем и качество услуг.