

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
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 сервисной организации  
(на примере гостиницы «Жемчужина»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса 431 группы

направления 43.03.01. Сервис

Института истории и международных отношений

Бабаджанова Фаритджана Агаджановича

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент

должность, ученая степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т.В.Темякова

Инициалы Фамилия

Зав. кафедрой

профессор, д.э.н., профессор

должность, ученая степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т. В. Черевичко

Инициалы Фамилия

Саратов, 2020

**Введение.** Актуальность данной темы заключается в том, что активное и рациональное применение в своей работе методов отбора персонала позволит обеспечить требуемое качество услуг, организовывать стабильный и непрерывный технологический процесс, в конечном счёте, приводит к достижению международного уровня сервиса на предприятиях.

Следует отметить, что тема поиска и отбора персонала является далеко не новой, но чрезвычайно актуальной, поскольку сама процедура подбора хорошо проработана не только частными компаниями, но и государственными организациями. Некоторые аспекты проведения процедуры отбора персонала отражены в трудовом законодательстве, что, безусловно, является большим преимуществом перед другими методами отбора персонала.

В настоящее время человеческим ресурсам уделяется все большее внимание. Если ранее служба персонала была представлена отделом кадров, основными функциями которого являлись учет персонала, контроль за соблюдением трудового законодательства и документооборот, то в настоящее время кадровая работа нацелена на формирование работоспособного и эффективно функционирующего персонала.

В процессе написания бакалаврской работы нами были проанализированы научные работы и периодические издания исследователей, занимающихся изучением вопросов в области управления персоналом.

Зайцева Н.А. в своём исследовании «Особенности стимулирования персонала в гостиницах: Российский и зарубежный опыт» представляет результаты исследования современных подходов к поиску сотрудников, а также результаты авторского исследования причин текучести кадров. В работе также даются рекомендации по применению передового российского и зарубежного опыта.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Зайцева Н.А. Особенности стимулирования персонала в гостиницах: Российский и зарубежный опыт // Сервис в России и за рубежом. 2013. №7 С.64-71.

Полезную информацию об управлении персоналом на предприятии мы получили из статьи Зинченко Г.П. «Управление персоналом как профессия».<sup>1</sup>

Павлова М. и Никольская Е.Ю. в своём научном труде «Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства» рассматривают проблемы повышения гостиничного сервиса через эффективное управление формированием, использованием, развитием человеческих ресурсов на предприятиях индустрии гостеприимства, а также взаимосвязь качества оказываемых услуг от уровня подготовки работников отеля, даются рекомендации по повышению эффективности управления персоналом.<sup>2</sup>

Цель бакалаврской работы – на основе изучения теоретических основ исследования системы подбора и отбора персонала сервисной организации проанализировать систему подбора и отбора сотрудников гостиницы «Жемчужина» и предложить рекомендации ее совершенствования.

Задачи исследования:

1. Изучить содержание системы подбора и отбора персонала сервисной организации;
2. Проанализировать методы формирования системы подбора и отбора персонала гостиничного предприятия;
3. Охарактеризовать деятельность гостиницы «Жемчужина»;
4. Выявить особенности системы подбора и отбора персонала в гостинице «Жемчужина»;
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы отбора и подбора персонала в гостинице «Жемчужина».

Данная бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

---

<sup>1</sup> Зинченко Г.П. Управление персоналом как профессия // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. №1 С.25-32.

<sup>2</sup> Павлова М., Никольская Е.Ю. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства // Инновационная наука. 2016. №3-1 (15) С.175-182.

**Основное содержание работы.** Система управления персоналом представляет собой ряд связанных и взаимозависимых друг от друга элементов, в результате составляющих единый организм, несущий в себе функцию управления персоналом. За реализацию данной функции отвечают нормативные документы предприятия: его устав, бизнес-план, штатное расписание, правила внутреннего распорядка, коллективный договор, положение об оплате труда и положение о кадровой службе, а также другие внутренние документы предприятия.

Можно выделить ряд особенностей отбора и подбора персонала сервисного предприятия<sup>1</sup>:

1. Во-первых, требования, предъявляемые к кадрам в сфере сервиса, зависят от особенностей деятельности, которой занимается компания, специфики рынка и предоставляемой услуги. Сфера услуг предполагает непосредственный контакт персонала с клиентами – живыми людьми, со своим характером и предпочтениями. Это предполагает помимо наличия профессиональных знаний навыка позитивного общения сотрудника с клиентами.

2. Во-вторых, та сфера услуг, в которой контакты сотрудников с клиентами сводятся к минимуму, основной упор при отборе кадров будет ставиться на профессиональную квалификацию соискателя, как например, сантехники, электрики и др.

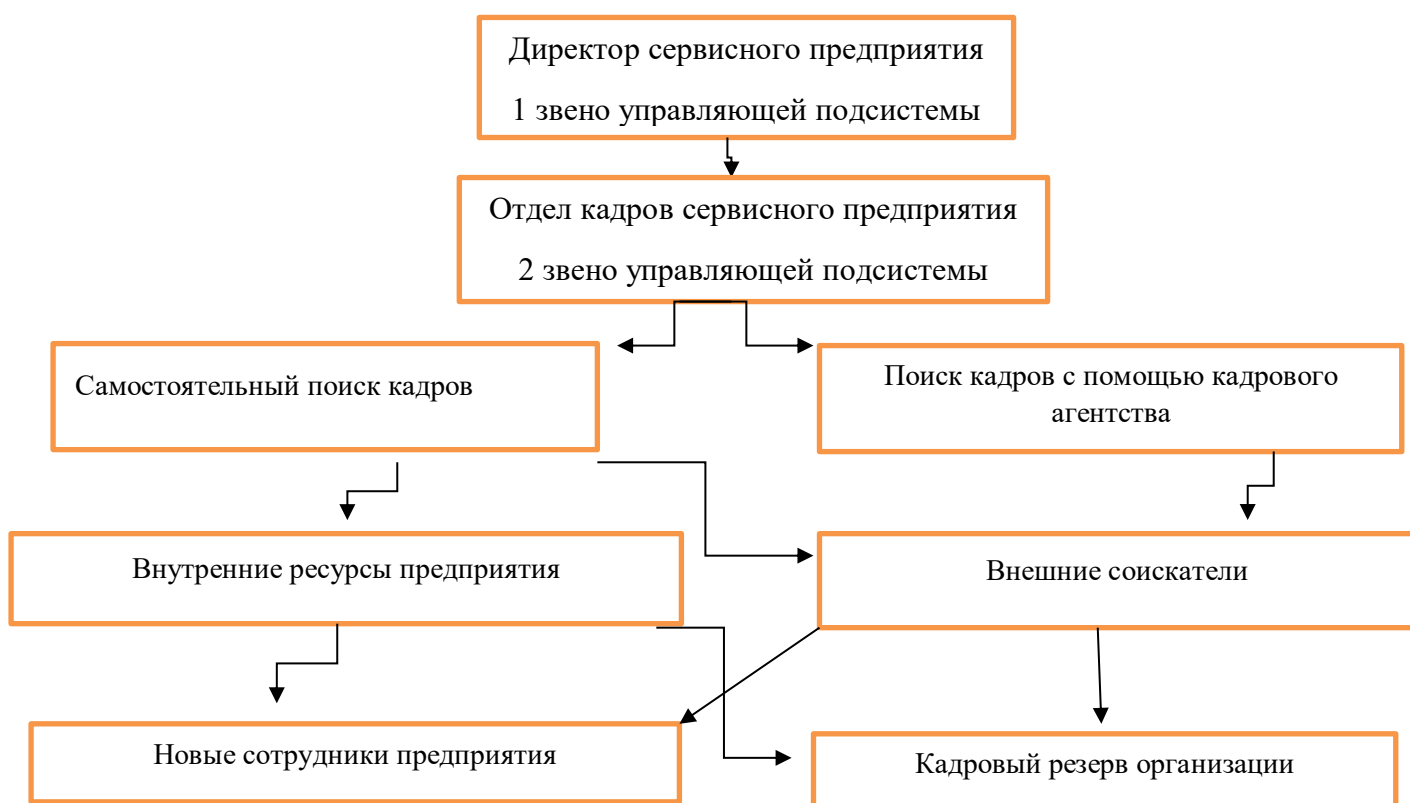
3. В-третьих, в тех сферах обслуживания, где контакт с людьми максимальный и происходит на протяжении всего рабочего дня, к процессу отбора должен быть подключен человек, обладающий психологической подготовкой, а еще лучше, если это будет дипломированный психолог, который сможет трезво оценивать профессиональные и личностные навыки будущего сотрудника.

---

<sup>1</sup> Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А. Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг. Курс лекций. 2004. С. 78

Управляющая подсистема (субъект) представляет собой совокупность органов управления и управленческих работников, имеющих определенный масштаб своей деятельности, компетенции и специфику выполняемых функций. Представлена она, как правило, линейными руководителями, которые разрабатывают комплекс экономических и организационных мероприятий по воссозданию и использованию персонала.

Управляемая подсистема (объект) – это вся система социально-экономических отношений в процессе воссоздания и использования персонала. Данную систему можно представить схематично в виде управляющих и управляемых подсистем (рис. 1).



**Рис. 1** Схема отбора и подбора персонала сервисного предприятия

Работа по отбору персонала гостиничного предприятия проводится менеджером по персоналу или сотрудником отдела кадров данной организации. Всю процедуру подбора кадров в гостинице можно разделить на:

- подготовку требований, предъявляемых к рабочему месту;
- размещение информации о вакансии на всех доступных электронных площадках и в СМИ;
- проведение собеседований с менеджером по кадрам;
- беседа с непосредственным руководителем;
- проверка практических навыков, заключающаяся в выполнении ситуационных задач;
- оценка соискателей в комплексе.

Подбор персонала<sup>1</sup> – это соотношение профессиональных и личностных характеристик работника и требований, предъявляемых организацией к человеку, занимающему данную должность. Подбор кадров для работы представляет собой ряд действий, предпринимаемых работодателем для привлечения соискателей, несущих в себе качества, необходимые для достижения целей, поставленных в миссии организации.

В сервисных организациях помимо основной цели можно выделить ряд вспомогательных целей, таких как:

- проведение исследований конкурентов, внешней среды организации, рынка труда для выявления требований, предъявляемых к персоналу в близких по характеру трудовой деятельности организациях, а также для выявления системы процесса отбора персонала в данных компаниях и о том, как эта компания выглядит в глазах общественности, конкурентов и клиентской базы.
- мотивировать кандидата на высокий уровень работоспособности в данной компании благодаря жесткому отбору.
- информировать общественность и прорекламирровать компанию.

---

<sup>1</sup> Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб : Учебное пособие / И.Б. Дуракова. - Воронеж: ВГУ, 2013. – С.103

Отбор персонала<sup>1</sup> – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия установленным требованиям. Однозначно, отбор персонала имеет ряд отличий от подбора персонала. В работе «Основы кадрового менеджмента» авторы Дятлов В.А. и Травин В.В. приводят одно из наиболее точных определений отбора персонала<sup>2</sup>:

Процесс отбора персонала для гостиницы – это перманентный процесс. Вместе с тем, в нем можно выделить несколько основных этапов, которые присущи каждому предприятию, нуждающемуся в квалифицированных кадрах.

Первым этапом в процессе отбора и подбора персонала для отеля считается этап определения потребности в этом самом персонале.

После определения компании с кругом основных кандидатов на должность можно переходить ко второму этапу отбора персонала гостиницы – к совмещению конкретного кандидата с конкретной должностью.

Заключительным этапом отбора персонала в гостиничном предприятии является введение выбранного кандидата в должность.

Основными методами отбора персонала, выделяемыми учеными, являются:

1. Интервью – собеседование с кандидатом на должность, которая позволяет работнику кадровой службы составить представление об опыте соискателя и его профессиональных навыках.

2. Соционика – отбор кандидатов на вакансии исходя из принадлежности кандидата к одному из четырех соционических типов.

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. – С.304.

<sup>2</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента // В.В.Травин, В.А. Дятлов - М.: Дело, 2001. С.105-111.

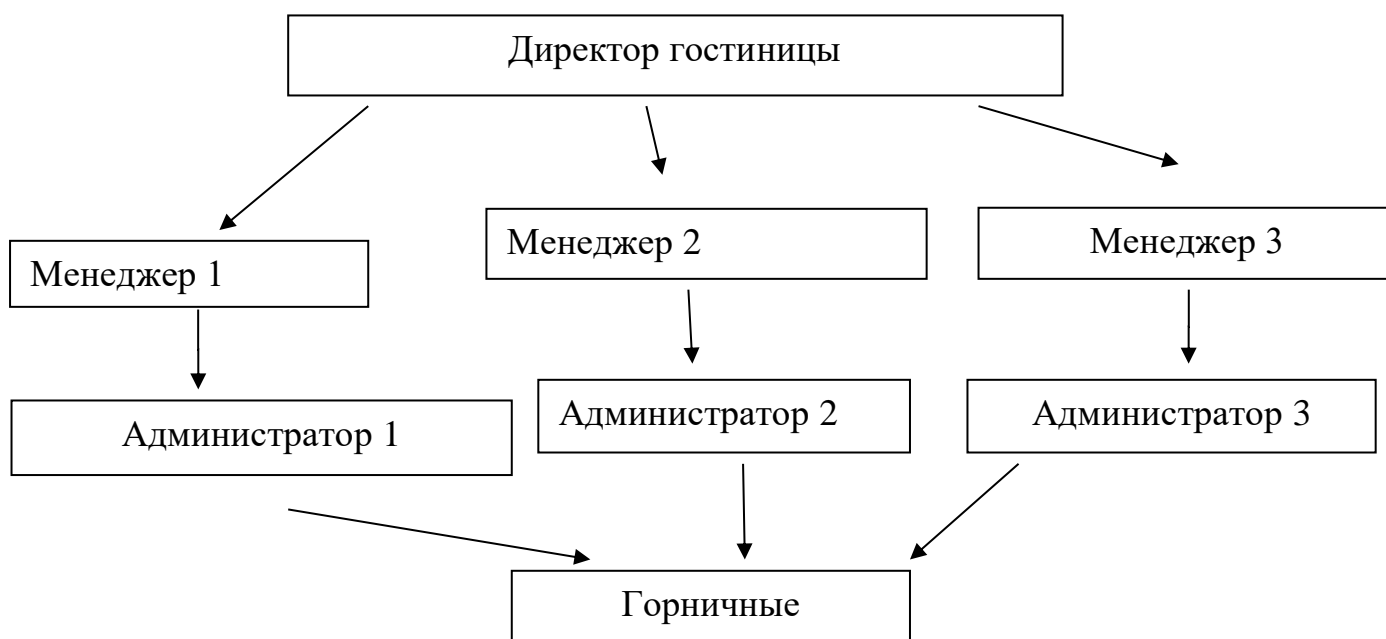
Каждый отдельный тип подразумевает свой стиль общения и способы ведения работы.

3. Тестирование – метод отбора, основанный на прохождении кандидатом испытаний, ограниченных по времени. С их помощью выявляется уровень профессионализма и наличие личностных качеств претендента.

4. Ассесмент-центр – метод, основанный на выявлении комплексных профессиональных, личных и деловых навыков сотрудников, а также багажа его умений, знаний и навыков, посредством последовательного проведения широкого круга мероприятий по оценке соискателя.

В практической части бакалаврской работы нами был проведен анализ подбора и отбора персонала в гостинице «Жемчужина» и были разработаны рекомендации по улучшению данной системы.

Организационная структура гостиницы «Жемчужина» характеризуется количеством рабочих мест, должностей органов управления и производственных подразделений, форм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия.



*Рис. 2. Кадровый состав гостиницы «Жемчужина» г. Саратов*



Основными преимуществами организационной структуры гостиницы «Жемчужина» можно назвать четкую систему взаимоотношений «начальник-подчиненный», простоту построения самой организационной структуры, быструю реакцию на прямые приказания, явно выраженную ответственность каждого сотрудника.

Недостатками данной оргструктуры можно назвать высокую нагрузку на высшее звено управления, отсутствие вспомогательных служб, высокую зависимость от личных качеств линейных руководителей, отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов между разными структурными подразделениями.

Процесс отбора персонала гостинично-ресторанного комплекса «Жемчужина» – это многоступенчатый процесс, в котором на каждом этапе отсеивается часть кандидатов или они в добровольном порядке отказываются от участия в конкурсном отборе.

Первой ступенью отбора персонала в гостинице «Жемчужина» является проведение предварительной отборочной беседы.

На второй ступени отбора кандидатов они принимают участие в заполнении бланков анкет и написании автобиографии.

Третья ступень отбора персонала в гостинице «Жемчужина» - это проведение с кандидатом беседы по-найму. Ее основная цель – рассмотреть шансы соискателя в приеме на работу.

Четвертая ступень отбора – проведение наймового тестирования.

На пятой ступени отбора специалисты отдела кадров проверяют отзывы и рекомендации, предоставленные соискателем.

На заключительной, шестой ступени отбора соискатель проходит медицинский осмотр на общий уровень состояния своего здоровья.

Однако, исходя из проведенного анализа, имеющегося на гостиничном предприятии персонала и его должностных обязанностей, нами будет предложено введение новой должности – специалиста по кадрам.

Поскольку на данный момент гостиница «Жемчужина» не имеет специалиста по кадрам, всем процессом занимается дежурный менеджер, для которого процесс отбора и подбора персонала не является основной профессиональной обязанностью и стоит в одном ряду с другими важными должностными обязанностями.

В связи с этим нам кажется целесообразным предложить гостинице ввести в штат специальную должность – специалист по работе с кадрами.

Он войдет в состав административного аппарата отеля и его основными должностными обязанностями будут: подбор и отбор будущих сотрудников гостиницы, мониторинг рынка вакансий города Саратова, мониторинг крупнейших сайтов по поиску работы, таких как job.ru, hh.ru и работа.ru с целью отбора новых сотрудников и составления кадровой резервной базы, приглашение на собеседование, проведение первичных и вторичных собеседований, представление кандидатур соискателей на утверждение директора гостиницы.

Можно оценить экономическую целесообразность введения новой должности на предприятии. На сегодняшний день заработная плата менеджера, который занимается кадровыми вопросами гостиницы, составляет согласно штатному расписанию в среднем 35.000 рублей.

Если взять среднее количество рабочих дней в месяц равное 22 дням и продолжительность рабочего дня менеджера, равную 8 часам, то можно рассчитать стоимость одного часа работы сотрудника. Согласно формуле расчета стоимости рабочего времени  $35000/22/8 = 198$  руб/час.

Менеджер гостиницы тратит порядка 3 часов в день на выполнение кадровой работы, то можно посчитать, что в месяц он будет тратить 66 часов рабочего времени на кадровую работу. Итого 66 часов \* 198 руб/час = 13 068 рублей в месяц. Посчитаем годовую оплату по ставке новой должности:  $13\ 068 * 12 = 156\ 816$  руб/год. Таким образом, расходы гостиницы на введение новой должности составят 156 816 рублей в год.

Эта затратная величина, с учетом годовой прибыли гостиницы 4 млн. 592 т.р. 00 коп. составит около 3 % в год. Однако экономическая целесообразность этих расходов сможет быть оценена только спустя один год после введения новой должности.

Однако, в сложившейся на данный момент кризисной ситуации, не каждая компания сможет позволить себе принять штат нового сотрудника, с введением новой штатной единицы с фиксированным окладом. В связи с этим более эффективной мерой в данной ситуации будет отправить уже имеющихся на предприятии менеджеров, выполняющих обязанности кадровых работников, на курсы повышения квалификации и повышения кадровой грамотности.

Так в Саратове учебный центр «Трайтек» предлагает повысить квалификацию специалистов по кадрам за 14.900 рублей. В цену данного курса войдет 50 академических часов лекций и тренингов, после прохождения которых обучающемуся будет выдан сертификат о повышении квалификации.

Посчитаем затраты, которые понесет гостиница «Жемчужина», отправив сотрудников на данный обучающий курс, исходя из данных о том, что кадровыми вопросами в компании занимается три менеджера и стоимость курса составляет 14.900 рублей. Итого  $14900 \times 3 = 44700$  рублей. Курс длится 50 академических часов, стоимость 1 нормо-часа работы менеджера равна 198 руб/час, следовательно,  $198 \times 50 \times 3 = 29700$  рублей. Общая сумма затрат составит 74 400 рублей. Эта затратная величина, которая составит 1,6% от годовой прибыли гостиницы, что экономически более эффективно, чем введение новой должности в кризисных условиях, в которые попала туриндустрия из-за COVID-19. На данном этапе деятельности гостиницы это может стать оптимальным решением вопроса отбора и подбора персонала.

При этом предложенный нами метод введения новой должности не стоит полностью списывать со счетов и при стабилизации экономической и

социальной ситуации в стране, возможно, все-таки задуматься о расширении штата и введении новой штатной единицы.

**Заключение.** В управлении сервисным предприятием показатель результатов трудовой деятельности всех членов трудового коллектива направлен на определение уровня эффективности выполнения трудящимся своей работы.

В качестве выводов в данной бакалаврской работе можно сказать следующее:

Во-первых, мы добились выполнения всех поставленных во введении задач и в полном объеме изучили специфику отбора и подбора персонала сервисного предприятия.

Во-вторых, мы дали анализ разнообразным методам и видам отбора и подбора персонала.

Узнали, что отбор персонала в российские компании имеет свою специфику и не может обойти стороной такие аспекты человеческой личности, как исконно русский менталитет и образ жизни россиянина.

В-третьих, изучив прикладной аспект отбора персонала сервисного предприятия, а именно гостинично-ресторанного комплекса «Жемчужина», можно оценить полный курс отбора и подбора персонала в данную компанию.

В качестве рекомендаций гостинице «Жемчужина» по совершенствованию системы отбора и подбора кадров нами было предложено несколько мер: во-первых, ввести должность специалиста по работе с персоналом, специально обученного человека, который сможет систематизировать сложившийся в компании процесс найма на работу, привнести в нее новые методы отбора и подбора, а также снизить нагрузку на менеджеров и директора, взяв на себя часть их сегодняшних должностных обязанностей, связанных с работой по поиску новых кадров.

Однако, оценив сложившуюся на сегодняшний день в России и в Саратове социально-экономическую ситуацию, нами был найден более

экономически выгодный и менее затратный вариант помощи гостинице «Жемчужина» в оптимизации процесса отбора и подбора персонала – пройти повышение квалификации менеджерам, выполняющим на данном этапе кадровую работу на предприятии с целью повышения собственной компетентности и продуктивности в организации кадровой работы.