

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «САРАТОВСКАЯ»)**

студентки 4 курса
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

_____ Сладковой Кристины Сергеевны _____

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

Зав. кафедрой к.э.н., доцент _____

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент _____

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На современном этапе становления рыночных отношений и формирования инновационной экономики в России, которая должна основываться на максимальном использовании имеющегося научно-технического и кадрового потенциала, важнейшее значение приобретает создание и использование эффективной системы кадрового менеджмента и отбора персонала как его части.

Для проведения отбора персонала требуется внимательность и обязательное разграничение на несколько этапов, для особой точности и эффективности результата отбора. Отбор соискателей на вакантные должности играет особенную роль в системе управления персоналом, так как, все работники организации и есть результат отбора. Однако, несмотря на признание данной темы актуальной, состояние работы по отбору персонала в большинстве российских организаций оставляет желать лучшего. Далеко не все руководители осознают, что одним из определяющих факторов эффективности бизнеса выступает профессионально организованный отбор персонала с применением научно обоснованных критериев, принципов, подходов, правильно подобранных для конкретной организации и для конкретной должности методов селекции кадров. Непосредственно по этой причине многочисленные организации в работе с персоналом делают упор именно на отбор, а не на сложные системы мотивации и воспитание сотрудников, приносящих малые результаты.

Степень разработанности проблемы. Теоретическим и практическим вопросам отбора персонала уделялось много внимания в исследованиях и трудах научных организаций и ученых. Теоретические аспекты отбора рассмотрены в трудах таких авторов, как Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, С.И. Страхова, Н.Ш. Никитина, Е. В. Бурмистрова, Т.И. Захарова, А.П. Егоршин, Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов. Наиболее значимые исследования отбора персонала представлены в работах таких авторов, как Н.Ш. Никитина, Е.В. Бурмистрова. Отбор персонала также

отражается в работах зарубежных авторов, таких как К. Кинан, М. Бакингэм, К. Кофман.

Цель выпускной квалификационной работы — исследовать процесс совершенствования отбора персонала и предложить мероприятие по совершенствованию отбора персонала в организации на примере АО «Кондитерская фабрика «Саратовская». Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. дать понятие, определить цели и принципы отбора персонала в организации;

2. рассмотреть технологии и методы отбора персонала;

3. проанализировать эффективность отбора персонала;

4. охарактеризовать деятельность АО «Кондитерская фабрика «Саратовская»;

5. исследовать методы отбора персонала в «АО Кондитерская фабрика «Саратовская»;

6. изучить особенности и раскрыть проблему отбора персонала в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская»;

7. разработать профиль должности для «Инженера-технолога кондитерских изделий»;

8. выявить эффективность предложенного мероприятия по совершенствованию отбора персонала в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская».

Объектом исследования является система отбора персонала организации, в том числе в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская».

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие по поводу отбора персонала в организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенное возможное направление совершенствования процедуры отбора может быть практически использовано для разработки эффективной системы отбора в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская».

Структура работы: данная работа состоит из трех глав:

- 1 Теоретические основы исследования совершенствования отбора персонала в организации;
- 2 Анализ отбора персонала в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская»;
- 3 Направление совершенствования отбора персонала в организации в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская».

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ

В первой главе раскрываются основные понятия, цели и принципы совершенствования отбора персонала в организации, даются технологии и методы отбора, описывается эффективность отбора персонала.

Отбор персонала — это процесс изучения профессиональных и психологических качеств сотрудника в целях определения его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Целесообразность и важность отбора претендентов предрешили его рациональность, или же способность быть средством ради реализации той или иной цели. Довольно краткое определение цели отбора предоставляют Лобанов и Иванцевич: «набрать сотрудников с высокой культурой работы»¹. Травин и Дятлов обосновывают то, что цель «в выявлении возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы»².

В современной управленческой литературе выделяют следующие принципы отбора персонала: эффективность; прогрессивность и оперативность;

¹Иванцевич, Дж. М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 2013. С.84.

²Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2014. С.57.

соответствие целям предприятия; конфиденциальность; динамизм; научность; комфортность.

Совершенствование отбора персонала — это комплекс мероприятий по улучшению принципов, технологий и методов. Отбор персонала должен осуществляться с детализацией и формализацией требований к вакантной позиции и кандидатам. Для оценки могут использоваться существующие на предприятиях должностные (для служащих) и производственные (для рабочих) инструкции или создаваться такие регламенты, как профиль должности, модель компетенций или портрет идеального и допустимого кандидата.

При отборе стали создавать другие документы, описывающие, необходимые для кандидата качества: квалификационные карты и модели компетенций. Квалификационная карта включает набор квалификационных характеристик (образование, владение специальными навыками — иностранный язык, компьютер, владение конкретными методиками), которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность. Модель компетенций — это подход к отбору персонала, является наиболее распространенным. В большинстве крупных компаний существуют следующее разделение компетенций: корпоративные компетенции; менеджерские или лидерские; функциональные или технические компетенции.

На базе должностной инструкции, квалификационной карты и модели компетенций составляется еще один эффективный инструмент определения требований к кандидатам на вакантную должность — модель рабочего места. Для отбора кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактика поиска; при этом она зависит и выбирается на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам: качество; стоимость; время.

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. В практике управления персоналом используется

несколько видов критериев: квалификационные; объективные; психолого-личностные.

При отборе кандидатов на вакантную должность специалисты — практики используют специальные методы. Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступень часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Предварительная отборочная беседа — работа на этой ступени может быть организована различными способами.

Еще один метод — собеседование. Объективность зависит от степени структурированности собеседования и избегания интервьюером помех в виде телефонных звонков и других отвлечений. Следующий метод — тестирование. Тесты, используемые при отборе персонала, можно разделить на две основные группы: профессиональные и психологические. Профессиональные испытания также являются методом отбора персонала.

Эффективность процесса отбора кадров можно оценить по следующим основным показателям:

- своевременность: обеспечение системы отбора персонала своевременным заполнением возникающих вакансий,
- результативность: обладание отобранными работниками всеми характеристиками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей без дополнительного обучения;
- простота и удобство в использовании: применение не слишком сложных используемых методов;
- экономичность — соотношение цена-качество (затраты на отбор — качество и ценность отобранных кандидатов);
- надежность результатов, обеспечиваемых системой поиска и отбора кадров.

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и увольняющихся.

Во второй главе дается общая характеристика предприятия, исследуются методы и особенности отбора персонала в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская».

Акционерное общество «Кондитерская фабрика «Саратовская», сокращенное наименование — АО «КОНСАР». Данная организация находится по адресу: г. Саратов, ул. Техническая, д. 16. Генеральным директором фабрики является Нусс Максим Викторович, который действует на основании Устава.

Свое начало кондитерская фабрика берет с середины августа 1930г. На сегодняшний день АО «Кондитерская фабрика Саратовская» является одним из самых динамичных производителей кондитерской продукции. В настоящее время фабрика производит широкий ассортимент продукции. Продукция АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» востребована не только саратовцами и жителями области, а пользуется популярностью более чем в 70 регионах России и странах СНГ.

АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» ставит перед собой такие задачи, как:

- увеличить объемы производства и сократить производственные затраты (повысить эффективность оборудования);
- увеличить долю рынка в Саратове и Саратовской области;
- повысить лояльность общества к компании, в целом, и ее продукции, в частности (увеличить известность бренда CONFASHION и ее отдельных продуктов, улучшить качество продукции);
- создать условия для притока необходимой рабочей силы;
- повысить эффективность персонала (внедрение корпоративной культуры, корпоративного сознания, улучшение условий труда).

Система управления — линейно-функциональная. Политику организации формирует управляющая компания, генеральный директор. В соответствии с организационной структурой предприятия и штатным расписанием АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» насчитывает 13 департаментов во главе с генеральным директором. Генеральному директору подчиняются директора

департаментов. Привлечением и отбором персонала занимается отдел подбора и развития персонала.

Общая численность персонала АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» составляет 946 человек. Текучесть персонала составляет 15%. За последние годы текучесть снижается. Это связано с работой компании по улучшению условий труда, мероприятий по снижению текучести кадров, а также с кризисной ситуацией, отразившихся на сотрудниках, вследствие которой, работники не рискуют уходить из компании. Основной категорией персонала являются неквалифицированные рабочие. К ключевым сотрудникам относятся инженеры-технологи и квалифицированные рабочие.

Отбор персонала — одно из самых важных направлений деятельности отдела подбора и развития персонала АО «Кондитерская фабрика «Саратовская», так как от квалификации, заинтересованности и надежности работников напрямую зависит будущее компании. Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени часть заявителей отсеивается, или же они сами отказываются, принимая другие предложения:

1. Предварительная беседа по отбору, на основе которой происходит отсев кандидатов, явно не подходящих по документальным и личностным основаниям;
2. Заполнение бланка анкеты. Претенденты, прошедшие первый этап, должны заполнить анкету, данные которой анализируются как сотрудником отдела подбора и развития персонала, так и специалистом службы кадровой безопасности;
3. Беседа по найму. Такое собеседование позволит выявлять некоторые особенности личности претендента. Для низкоквалифицированных работников важны такие качества, как выносливость, стрессоустойчивость, не конфликтность;
4. Тесты по найму. При отборе специалистов и кандидатов на руководящие должности предлагают пройти тесты на профессиональную пригодность и психологические тесты;
5. Проверка рекомендаций и обязательств перед другими фирмами. На этом этапе проверяется достоверность данных, заявленных претендентом, или выявляются

те сведения, о которых устраивающийся на работу человек предпочел по каким-либо причинам умолчать; 6. Медицинский осмотр; 7. Принятие решения (сопоставление всех ступеней и вынесение решения относительно принятия сотрудника на работу).

В АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» при отборе кадров на вакантную должность в первую очередь рассматриваются собственные кандидаты предприятия. В случае, если внутренний кандидат полностью соответствует требованиям вакансии и проявляет интерес к новой должности, по согласованию с руководителями, происходит ротация. Для их привлечения менеджеры ОПиРП используют различные источники информации: специализированные газеты; специализированные сайты в интернете; отделы содействия занятости населения; ярмарки вакансий; взаимодействие с учебными заведениями; рекомендации из профессиональных кругов.

После проведения мероприятий по привлечению персонала на вакантную должность начинается отбор кандидатов, включающий в себя следующие этапы: анализ данных кандидатов (резюме, анкета); проверка соответствия информации, изложенной в анкете, записям в трудовой книжке; проведение собеседования сотрудником ОПиРП и руководителем; анализ и проверка рекомендаций; подготовка документов для найма.

С каждым годом численность персонала снижается из-за снижения потребности в персонале в результате переоснащения производственных мощностей. Основной категорией персонала являются неквалифицированные рабочие. В целом по организации, текучесть составляет 15%, она присутствует среди рабочих, а также инженеров-технологов. Увольнение работников происходит из-за неудобного графика или недостаточной заработной платы. Особенно критично, если увольнение инженера-технолога происходит во время сезона, так как отбор новых сотрудников занимает длительное время. Для того, чтобы уменьшить занимаемое время на отбор нового работника, необходимо составить профиль должности для «Инженера-технолога кондитерских изделий». Основной проблемой является отсутствие четких

регламентированных методов и инструментария при реализации оценочных процедур.

Третья глава определяет: направление совершенствования отбора персонала в организации, разработку профиля должности «Инженер-технолог кондитерских изделий» и расчет эффективности предложенного мероприятия.

Выявленная проблема требует разработки мероприятия по совершенствованию отбора персонала в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская». Достижение цели мероприятия по совершенствованию отбора персонала в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» возможно путем решения следующей задачи:

Разработать документ профиль должности для «Инженера-технолога кондитерских изделий». Там следует указать: определение формальных требований; условия работы; должностные обязанности; определение компетенций; разработка инструментария для диагностики данных компетенций.

Профиль должности — это один из основных документов при отборе персонала. Обычно, достаточно трудно собрать всю необходимую информацию для структурированного поиска специалиста. Не рекомендуется указывать более 5-и приоритетных компетенций. Помимо этого, каждая из них должна быть максимально подробно расписана.

Профиль должности «Инженер-технолог кондитерских изделий» включает в себя (таблица 1.1): профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения данной работы; требования; компетенции; условия работы; должностные обязанности.

Профиль должности объединяет все HR-процессы в единую систему, ясную и понятную не только для сотрудников подразделений по управлению персоналом, но и для руководителей всех уровней.

Таблица 1.1 – Профиль должности «Инженер-технолог кондитерских изделий»

Профиль должности «Инженер-технолог кондитерских изделий»
Позиция подразумевает обеспечивать требуемый уровень подготовки производства в целом, работать над повышением показателей его эффективности

Продолжение таблица 1.1

Условия работы
<ul style="list-style-type: none"> • Наличие санитарной книжки и регулярное прохождение медицинских осмотров • График работы с 8 до 17 часов. 5 дней в неделю • Оклад 25 000 в месяц
Требования
<ul style="list-style-type: none"> • Высшее техническое образование (технология пищевого производства) • Опыт работы в пищевом производстве более 3 лет • Знание современных технологий производства
Должностные обязанности
<ul style="list-style-type: none"> • Разрабатывать необходимую документацию; • Контролировать соблюдение периодичности проведения лабораторных анализов; • Следить за соблюдением технологических норм расхода сырья, вспомогательных материалов, воды, электроэнергии, газа, не допускать перерасхода; • Контролировать параметры и режимы технологического процесса; • Принимать участие в совершенствовании технологии производства;
Специальные компетенции
<ul style="list-style-type: none"> • Осуществление контроля качества готовой продукции; • Соблюдение определенной последовательности операций; • Иметь хорошее обоняние, вкусовое и цветовое восприятие; • Знать правила техники безопасности на производстве (ТУ, ГОСТы, ОСТы на продукцию и сырье); • Умение работать с технологическим оборудованием на пищевом производстве; • Знание норм выкладки; • Знание требования для сырья, готовой продукции; • Навык разработки продуктов с заданными характеристиками (составление рецептуры и калькуляция).
Личностные и когнитивные компетенции
<ul style="list-style-type: none"> • Умение находить общий язык с разными людьми; • Иметь тягу к работе с большими объемами информации; • Умение работать в условиях многозадачности; • Стрессоустойчивость в конфликтных и нестандартных ситуациях; • Способность к обучению.

Описание профиля должности «Инженер-технолог кондитерских изделий» позволяет нивелировать субъективные факторы отбора персонала, поскольку все предполагаемые критерии отбора и получаемые по ним результаты, заложенные в профиле, оцифрованы и относятся не только к качественным, но и к количественным показателям.

Все выявленные отклонения от эталонных требований показывают, какие знания, умения и навыки сотрудников требуют активного развития. Кроме того, становится понятным, насколько велики отклонения от нормативных требований. И, наконец, выявляя проблемные зоны, менеджер по персоналу совместно с руководителями подразделений может создать систему

эффективного обучения и развития персонала.

Экономический эффект мероприятия: уменьшение временных затрат на отбор кандидатов; снижение текучести инженерно-технического персонала с помощью качественного отбора; увеличение эффективности труда новых сотрудников; снижение затрат на отбор персонала. Общий среднемесячный экономический эффект от реализации предложенного мероприятия составит 38298 руб.

Социальный эффект мероприятия: увеличение общего уровня развития компетенций у новых сотрудников; снижение уровня конфликтности; улучшение имиджа организации как работодателя; уменьшение разногласий при оценке кандидатов между линейным руководителем и представителем отдела подбора и развития персоналом.

Таким образом, профиль должности для «Инженера-технолога кондитерских изделий» позволяет снизить риск ошибки при приеме кандидатов на работу, при ротации кадров. Профиль должности является основной для формирования стандартизированной системы оценки знаний, умений и навыков персонала, работающего на должности. Предложенное мероприятие по совершенствованию отбора персонала в АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» эффективно с экономической и социальной точки зрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив процесс совершенствования отбора персонала в организации, можно сделать следующие выводы.

Отбор персонала является неотъемлемой частью работы кадровой службы организации. Разработка методологии отбора персонала для разных категорий сотрудников является важным аспектом работы с персоналом. Совершенствование процесса отбора персонала подразумевает использование принципов, этапов, технологий и методов. Важнейшей целью отбора персонала является выбор лучшего (наиболее подходящего) из всех привлеченных кандидатов.

Высокая эффективность и технологичность работы по поиску и отбору новых кандидатов обеспечивается правильно выбранными критериями и методами, хорошо отработанными процедурами. Основными методами отбора являются: собеседование, анализ анкетных данных, тестирование (проверка навыков и умений, тест личности, тест на интеллект, тест на профессиональную пригодность и другие), профессиональные испытания, рекомендации, позволяющие найти компетентного сотрудника.

Отбор персонала — одно из самых важных направлений деятельности отдела подбора и развития персонала АО «Кондитерская фабрика «Саратовская», так как от квалификации, заинтересованности и надежности работников напрямую зависит будущее компании. В АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» при отборе кадров на вакантную должность в первую очередь рассматриваются собственные кандидаты предприятия.

В АО «Кондитерская фабрика «Саратовская» с каждым годом численность персонала снижается. Особенно критично, если увольнение инженера-технолога происходит во время сезона, так как отбор новых сотрудников занимает длительное время. Для того чтобы уменьшить занимаемое время на отбор нового работника и сократить текучесть кадров, был составлен профиль должности для «Инженера-технолога кондитерских изделий». Основной проблемой являлось отсутствие четких регламентированных методов отбора персонала. Создание документа профиля должности решит эту проблему, так как в нем отражены профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения данной работы, требования, компетенции, условия работы, должностные обязанности. В целом, общий среднемесячный экономический эффект от реализации предложенного мероприятия составит 38298 руб.

Таким образом, предложенное мероприятие по совершенствованию отбора персонала представляется очень удобным и быстрым способом поиска подходящих кандидатов.