

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 ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО САРАТОВСКОГО
МОЛОЧНОГО КОМБИНАТА)**

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

Чичкиной Анастасии Сергеевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор кафедры
менеджмента и маркетинга

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

подпись, дата

Пчелинцева И.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение. Организации стремятся к эффективной и конкурентоспособной деятельности на рынке, а персонал организации является тем ресурсом, который либо обеспечивает это, либо не обеспечивает. С каждым годом появляются новые методики управления, изменяются технологии производства, совершенствуются бизнес-процессы.

Каждой организации необходимо выявлять самых лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на вакансию, для того чтобы оставаться конкурентоспособной. Отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации.

В последние годы в менеджменте возросло внимание к эффективным методам отбора персонала в организации. Ведь именно от персонала зависит успех работы как отдельно взятого подразделения, так и всего предприятия в целом. Это послужило причиной стремительного роста роли отбора квалифицированного персонала как одной из наиболее важных форм для будущего развития специалистов.

Организация отбора персонала – задача специалистов службы персонала. Система действий, направленных на выбор квалифицированных специалистов, должна тщательно разрабатываться, совершенствоваться.

То есть, как и любой процесс, организация системы отбора персонала предприятия требует планового подхода и порядка. Если процесс не спланирован и не организован, то его результаты будут низкими, а затраты на него – высокими. Напротив, при правильном планировании этот процесс эффективен, низкокостен, поддается контролю, планированию, четкой оценке и прогнозированию.

С проблемой отбора персонала и его дальнейшего обучения сталкивается каждая организация, однако решают ее все организации по-разному.

Отбор персонала - очень важный и ответственный момент в управлении кадрами, зависит от конкретных людей, от их знаний,

компетентности, квалификации и мотивации. Ошибки при отборе персонала могут негативно отразиться на эффективности работы в организации.

Основной целью отбора является получение работников, наиболее подходящих под стандарты качества работы, выполняемой предприятием.

Руководитель организации должен отслеживать, соответствует ли персонал, его знания, умения, навыки современным потребностям рынка, как можно увеличить эти знания и применить рост сотрудника с выгодой для бизнеса.

Если отбор организован правильно, то вакансии закрываются быстро и без крупных расходов, новые сотрудники соответствуют целям и принципам компании, успешно адаптируются и показывают высокую эффективность, текучесть кадров низкая, а компания не несет дополнительных издержек, связанных с ошибками в отборе.

В современных организациях отбор персонала является одним из важнейших элементов формирования кадрового состава организации. Эффективный процесс отбора позволяет найти наиболее талантливых сотрудников и использовать их потенциал и возможности в целях развития организации.

Актуальность выбранной темы обуславливается тем, что продуманная организация процесса отбора персонала позволяет сократить финансовые, временные затраты, при этом отобрать специалиста, соответствующего необходимым профессиональным критериям.

Степень разработанности проблемы. Вопросами в целом кадровой политики, и в частности процессом отбора персонала занимались многие исследователи: Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Журавлев П.В., Чернышев В.Н., Двинин А.П., Рофе А.И., А.П. Егоршин, А.Ю. Егоров, И.В. Ершова, Т.М. Иванова, В.В. Ильяшенко, Н.И. Кабушкин и др.

Однако, несмотря на достаточное количество исследований, данная проблема не до конца изучена и требует дальнейшего рассмотрения.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию отбора персонала в организации на примере предприятия ООО «Саратовский молочный комбинат».

Объектом исследования выступает отбор персонала в ООО «Саратовском молочном комбинате».

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе отбора персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат».

В соответствии с целью исследования решаются следующие задачи:

1. исследовать сущность процесса отбора персонала в организации;
2. определить принципы, показатели и критерии отбора персонала в организации;
3. дать общую характеристику ООО «Саратовского молочного комбината»;
4. охарактеризовать финансово – экономическую деятельность ООО «Саратовского молочного комбината»;
5. проанализировать процесс отбора персонала на ООО «Саратовский молочный комбинат»;
6. определить комплекс мероприятий по совершенствованию процесса отбора на ООО «Саратовский молочный комбинат»;
7. разработать и предложить направления совершенствования процесса отбора персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат», дать оценку экономических результатов внедрения проектных мероприятий на ООО «Саратовский молочный комбинат».

Теоретико-методологическая основа. Для решения исследовательских задач использовался комплекс научных методов: теоретико-методологический анализ литературы по проблеме исследования, анализ

документов, изучение методов процесса отбора, разработанные отечественными и зарубежными учеными.

Информационную базу исследования составили официальные материалы исследуемой организации; информационные сборники, а также фактические материалы, которые собрал автор в процессе практической деятельности; материалы социально-экономических исследований, научно-практических конференций, семинаров, публикаций в периодической печати, каталоги и сборники глобальной информационной сети Интернет, другие источники информации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные направления совершенствования отбора персонала в организации могут быть практически использованы для разработки эффективной системы отбора персонала.

Структура работы. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, глоссария и приложения.

Основное содержание работы. В *первой главе* рассматриваются теоретические и методологические аспекты отбора персонала. Раскрывается роль процесса отбора персонала в общей системе управления предприятием. Подробно рассматриваются принципы, показатели и критерии отбора персонала в организации.

Проведя теоретический анализ по проблеме современных подходов к процессу отбора персонала, мы сделали выводы: самая большая ценность компании, имеющая большее влияние на прибыль предприятия, чем любой другой актив это – ее человеческие ресурсы.

Любая организация или компания периодически испытывает потребность в подборе новых кадров. Используемые методы отбора персонала у всех разные и зависят от множества разных факторов, начиная от общей численности персонала и текучки в организации и заканчивая профессионализмом HR-менеджера и кадровой службы в целом.

Отбор персонала представляет собой процесс наилучшего выбора работников, на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, кто наибольшим образом отвечает ее требованиям и пригодности для выполнения профессиональных обязанностей.

Главная цель отбора заключается в том, чтобы принять на работу сотрудников, наиболее отвечающим стандартам качества работы, выполняемой компанией.

Процесс отбора персонала является одним из самых сложных процессов. Поскольку не всегда работодатель может набрать тех работников, которые могут качественно выполнять свои трудовые обязанности.

Задачей отбора является сбор оптимального количества информации для сравнения кандидатов и прогнозирования их поведения, то есть получить как можно больше достоверной информации о претенденте на вакантную должность, чтобы сделать объективное заключение о его пригодности, и тем самым с наибольшей вероятностью гарантировать успешность его работы и дальнейший профессиональный рост в предоставленных условиях.

Процесс отбора персонала является одним из самых сложных процессов. Поскольку не всегда работодатель может набрать тех работников, которые могут качественно выполнять свои трудовые обязанности.

Задачей отбора является сбор оптимального количества информации для сравнения кандидатов и прогнозирования их поведения, то есть получить как можно больше достоверной информации о претенденте на вакантную должность, чтобы сделать объективное заключение о его пригодности, и тем самым с наибольшей вероятностью гарантировать успешность его работы и дальнейший профессиональный рост в предоставленных условиях.

С этой целью используются различные методики: изучение резюме, собеседование (интервью), наблюдение за поведением претендента во время интервью, тесты, опросники. Тем, кто занимается отбором кадров, надо понимать их достоинства и недостатки, чтобы наилучшим образом осуществлять свое дело.

Основными принципами являются: комплектность, объективность, непрерывность, научность, валидность.

Критериями отбора персонала является всесторонняя характеристика работника, а чтобы успешно отобрать персонал, нужно их правильно определить, и на их основании будет приниматься решение о преимуществах претендентов. Неполнота критериев отбора персонала может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

Во второй главе исследования анализируется деятельность предприятия ООО «Саратовского молочного комбината», его организационная структура, основные показатели хозяйственной деятельности, а также значительное внимание уделено работы по исследованию процесса отбора персонала в ООО «Саратовского молочного комбината».

ООО «Саратовский Молочный Комбинат» - лидер среди перерабатывающих предприятий пищевой индустрии Саратовской области. Продукция вырабатывается из натурального молока по традиционным технологиям на современном высокотехнологичном оборудовании.

Основным видом деятельности компании является «Производство молока (кроме сырого) и молочной продукции». Также Саратовский Молочный Комбинат, ООО работает еще по 6 направлениям.

Организационная структура ООО «Саратовский Молочный Комбинат» включает в себя: руководство, различные отделы, такие как: отдел по снабжению, отдел по сбыту и т.д.

В организации действует принцип единоначалия. Руководство текущей хозяйственно-финансовой деятельности ООО «Саратовский Молочный Комбинат» осуществляется в лице генерального директора.

Основная цель деятельности Комбината является наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей граждан и юридических лиц в продукции, реализуемых Комбинатом и получение прибыли.

Анализ финансово – экономических показателей деятельности ООО «Саратовского молочного комбината», позволили сделать вывод: исходя из того, что все ресурсные показатели растут, и на основе того, что большинство показателей рентабельности, рассматриваемого предприятия увеличиваются, можно сказать, что предприятие ведет правильную политику использования собственных ресурсов и эта политика является эффективной как во внутренней, так и во внешней среде.

Так, проанализировав деятельность ООО «Саратовский молочный комбинат», мы сделали вывод, что в целом, анализируя функционирование ООО «Саратовский молочный комбинат» можно говорить о ее положительной направленности, обусловленной улучшением финансирования и повышением квалификации сотрудников данной Компании.

Но стоит отметить, показатели ликвидности указывают на непростую финансовую ситуацию на предприятии (коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует его нормативному значению, что свидетельствует о недостатке денежных средств), поэтому необходимо навести финансовую дисциплину и ввести более жесткую финансовую политику.

Анализ кадровой политики показывает, что на предприятии имеются проблемы в качественном составе персонала, имеется высокий процент текучести персонала. Одной из главных причин текучести персонала является неудовлетворенность кадров в оплате труда, смена места жительства, выход на пенсию.

Уровень коэффициента оборота по приему и выбытию кадров имеет тенденцию к увеличению, что может свидетельствовать о больших затратах на подбор и отбор персонала, которые были произведены нерационально.

Из-за большого коэффициента текучести кадров, а так же отсутствия персонала готового идти работать на предприятие, ООО «Саратовский молочный комбинат» испытывает кадровый «голод» и отбор персонала в первую очередь базируется на уровне среднего образования, который предъявляется к «техническим» работникам.

Рассмотрев особенности процесса отбора персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат», мы выявили, что положительными характеристиками процедуры отбора персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат» являются:

- 1) строгий учет и ведение отчетностей о выполнении плана отбора персонала;
- 2) четкое выполнение своих обязанностей специалистами по управлению персоналом в процессе отбора персонала;
- 3) низкий уровень текучести среди персонала в целом и среди основных работников.

Отрицательные стороны отбора персонала в рассматриваемой организации:

- 1) отсутствует этап определения потребности в новых сотрудниках, как важный этап отбора персонала;
- 2) положение об отборе носит общий характер, документ не ориентирован на организацию, основной деятельностью которой является оказание транспортно-экспедиционных услуг;
- 3) низкая эффективность отбора сотрудников ООО «Саратовский молочный комбинат».

В третьей главе разрабатываются мероприятия для улучшения процесса отбора персонала на предприятии ООО «Саратовского молочного комбината», предлагаются практические рекомендации по совершенствованию отбора персонала при найме на предприятие.

Для повышения эффективности процедуры отбора необходимо решить такие задачи, как разработка проекта более усовершенствованного процесса отбора кандидатов, снижение текучести кадров, рост удовлетворенности трудом. При успешном внедрении следующих мероприятий следует ожидать повышения эффективности работы всего предприятия в целом, так и эффективности работы каждого нового сотрудника.

Исходя из анализа процесса отбора на предприятии и опираясь на выявленные недостатки, были предложены следующие рекомендации по совершенствованию отбора персонала:

1. Необходимо сформировать план потребности в персонале.
2. Разработать инструкцию по процессу отбора персонала.
3. Разработать профессиограмму по каждой вакантной должности.
4. Модернизировать систему проведения собеседования.
5. Разработать форму для оценки кандидата по должности.

Комплекс мероприятий по совершенствованию процесса отбора на предприятии ООО «Саратовский молочный комбинат» для внедрения новой системы отбора персонала включает введение новой должности менеджера по отбору персонала.

В процессе разработки плана мероприятий для внедрения новой системы отбора персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат» на основе должности менеджер по отбору персонала были разработаны:

- 1) план потребности в персонале,
- 2) профессиограмма должности менеджера по отбору персонала,
- 3) требования к кандидату на должность менеджера по отбору персоналу,
- 4) план телефонного собеседования,
- 5) план личного собеседования,
- 6) оценочный лист кандидата на вакансию менеджер по отбору персонала.

Таким образом, для поставленной цели нами были разработаны мероприятия по разработке плана и проведения собеседования на должность менеджера по персоналу, что позволит более качественно и объективно оценить кандидатов на данную вакансию.

Каждое мероприятие требует определенного количества финансовых вложений, проанализировав возможности предприятия ООО «Саратовский молочный комбинат» внедрить разработки по повышению эффективности

системы отбора персонала, показали, что затраты на внедрение составляют 33% от прибыли. Сумма на внедрение разработанного комплекса вполне приемлема для предприятия, так как в дальнейшем принесет большую прибыль за счет выбора правильного кандидата.

Оценка экономических результатов внедрения проектных мероприятий на ООО «Саратовский молочный комбинат», показала, что:

- суммарные затраты на проведение мероприятий составляют незначительную долю – 9% в ожидаемом экономическом эффекте и следовательно, данный проект является экономически целесообразным и должен рассматриваться вопрос о его принятии;
- индекс доходности всего комплекса предложенных мероприятий не отрицателен, и больше единицы, следовательно, доходность проведения проектных мероприятий очевиден.

Таким образом, нами было предложено внедрение более целостного, комплексного отбора персонала в организации, при этом вначале важно организовать работу отдела кадров на предприятии.

Внедрение проектных предложений позволит ООО «Саратовский молочный комбинат»:

- эффективно и рационально провести многостороннюю оценку кандидатов на все вакантные должности;
- выявить наиболее подходящих для каждой позиции кандидатов, полностью соответствующих корпоративной культуре и особенностям выполнения работы и среды, в которой она выполняется;
- повысить эффективность, объективность и справедливость отбора персонала;
- повысить качество выполняемой работы;
- повысить трудовую мотивацию и уровень удовлетворенности персонала своей работой.

Отдел кадров должен учитывать общую стратегию эффективного развития предприятия, отбирать персонал, исходя из перспективы развития, модификации и модернизации предприятия в целом.

Заключение. Анализ, проведенный в ходе выполнения выпускной квалификационной работы, позволил сделать определенные выводы.

Самая большая ценность компании, имеющая большее влияние на прибыль предприятия, чем любой другой актив это – ее человеческие ресурсы.

Любая организация или компания периодически испытывает потребность в новых кадрах. Используемые методы отбора персонала у всех разные и зависят от множества разных факторов, начиная от общей численности персонала и текучки в организации и заканчивая профессионализмом HR-менеджера и кадровой службы в целом.

Отбор персонала как один из элементов системы управления персоналом организаций представляют значительный интерес, прежде всего, по причине всё возрастающей значимости человеческих ресурсов, интеллектуального капитала в поддержании конкурентоспособности организации. Если в прошлом конкурентное преимущество одной компании перед другой рассматривалось, чаще всего, с технической точки зрения, то есть как обладание новейшими технологиями производства, оборудованием, то сейчас важнейшим конкурентным преимуществом становится персонал компании, отличающийся высоким уровнем знаний и профессионализма. Значение процесса отбора персонала трудно переоценить, так как от них во многом зависит дальнейшая деятельность компании.

Основными принципами процесса отбора персонала являются: комплектность, объективность, непрерывность, научность, валидность.

Отбор персонала представляет собой процесс наилучшего выбора работников, на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов.

Главная цель отбора заключается в том, чтобы принять на работу сотрудников, наиболее отвечающим стандартам качества работы, выполняемой компанией.

Процесс отбора персонала является одним из самых сложных процессов. Поскольку не всегда работодатель может набрать тех работников, которые могут качественно выполнять свои трудовые обязанности.

Задачей отбора является сбор оптимального количества информации для сравнения кандидатов и прогнозирования их поведения, то есть получить как можно больше достоверной информации о претенденте на вакантную должность, чтобы сделать объективное заключение о его пригодности, и тем самым с наибольшей вероятностью гарантировать успешность его работы и дальнейший профессиональный рост в предоставленных условиях.

С этой целью используются различные методики: изучение резюме, собеседование (интервью), наблюдение за поведением претендента во время интервью, тесты, опросы. Тем, кто занимается отбором кадров, надо понимать их достоинства и недостатки, чтобы наилучшим образом осуществлять свое дело.

Критериями отбора персонала является всесторонняя характеристика работника, а чтобы успешно отобрать персонал, нужно их правильно определить, и на их основании будет приниматься решение о преимуществах претендентов. Неполнота критериев отбора персонала может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

На примере предприятия ООО «Саратовский молочный комбинат» был оценен процесс отбора на предприятии, были выделены, как положительные стороны, так и отрицательные, требующие незамедлительной разработки комплекса мероприятий по совершенствованию процесса отбора на ООО «Саратовский молочный комбинат».

Так, проанализировав деятельность ООО «Саратовский молочный комбинат», можно сделать вывод, что в целом, анализируя функционирование

ООО «Саратовский молочный комбинат» можно говорить о ее положительной направленности, обусловленной улучшением финансирования и повышением квалификации сотрудников данной компании.

Рассмотрев особенности процесса отбора персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат», было выявлено, что положительными характеристиками процедуры отбора персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат» являются: 1) строгий учет и ведение отчетностей о выполнении плана отбора персонала; 2) четкое выполнение своих обязанностей специалистами по управлению персоналом в процессе отбора персонала; 3) низкий уровень текучести среди персонала в целом и среди основных работников.

Недостатками процесса отбора персонала в рассматриваемой организации являются: 1) отсутствует этап определения потребности в новых сотрудниках, как важный этап отбора персонала; 2) положение об отборе носит общий характер, документ не ориентирован на организацию; 3) низкая эффективность отбора сотрудников ООО «Саратовский молочный комбинат».

Для повышения эффективности процедуры отбора необходимо решить такие задачи, как разработка проекта усовершенствованного процесса отбора кандидатов, снижение текучести кадров, рост удовлетворенности трудом. При успешном внедрении следующих мероприятий следует ожидать повышения эффективности работы всего предприятия в целом, так и эффективности работы каждого нового сотрудника. Такими мероприятиями являются разработка: плана потребности в персонале, профессиограмм формирования требований к персоналу, процесса отбора наилучшего кандидата.

Мероприятия по разработке плана и проведения собеседования были разработаны на должность менеджера по персоналу, что позволит более качественно и объективно оценить кандидатов на данную вакансию.

Обобщая все вышесказанное, для совершенствования системы отбора персонала ООО «Саратовский молочный комбинат» были предложены следующие рекомендации:

1. по формированию критериев и правил отбора на основе стратегических и текущих целей компании;
2. по внедрению критериев отбора путем разработки профессиограммы и формирование четких требований к персоналу;
3. по модернизации системы проведения интервью и собеседований;
4. по разработке планирования потребности в персонале;
5. по разработке формы для оценки кандидата на должность;
6. по усовершенствованию работы отдела кадров, с учетом комплексного подхода к системе найма.

Реализация разработанных мероприятий позволит в будущем руководству компании создать более эффективную систему отбора персонала, что, несомненно, улучшит экономическую деятельность компании с повышением основных факторов.