

**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**

**ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «КАВМИНСТЕКЛО»)**

студентки 4 курса 442 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Бут Александры Юрьевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

**ВВЕДЕНИЕ.** Деятельность отдела кадров и руководящей структуры каждой организации связана с потребностью в найме и отборе достойных сотрудников. Отбор персонала – едва ли не самая важная функция управления, так как непосредственно сотрудники, которых выбрал отдел кадров в свою организацию, гарантируют эффективное использование всех имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, и только от персонала зависят в дальнейшем ее конкурентное преимущество, производственная стабильность и многое другое.

Все понимают, что ошибки отдела человеческих ресурсов, а в большей степени ошибки в самом отборе персонала, могут привести к большим проблемам всей организации: уменьшению производительности труда, большой текучесть кадров, низкой эффективности расходования рабочего времени, снижение дисциплины в коллективе (неявка, опоздания, уход с работы раньше времени, плохое качество выполняемой работы и другое), плохая психологическая обстановка (конфликты, споры, разногласия) и многое другое. Однако, если речь идёт об ошибках отбора сотрудников на руководящие должности, проблемы могут обойтись гораздо дороже для всей компании.

На текущем этапе развития экономики, когда многие ресурсы, в большей степени финансовые, ограничены, для каждого предприятия весьма важно знать и доверять тем людям, которые будут использовать все ресурсы организации. Из этого следует, что отбор персонала является одной из важнейших задач в функционировании предприятия. В настоящее время создано и проработано множество систем и методов отбора персонала.

Отзываясь на специфику современного рынка и состояние экономики, политики и информационных инноваций, рынок труда продолжает активно развиваться. Некоторые профессии отстают и становятся маловостребованными, появляются новые специальности, которые нужны рынку.

Совершая отбор сотрудников, нужно знать и всегда учитывать особенности нынешнего рынка труда и обстоятельства в экономике, политике и информационных инноваций. Тем самым и выражается актуальность темы изучения.

**Цель выпускной квалификационной работы** – исследование процесса отбора персонала в организации и разработка рекомендаций по совершенствованию данного процесса в АО «Кавминстекло». Для этого требуется выполнение нижеперечисленных задач:

- дать понятия, раскрыть этапы и определить место отбора персонала в управлении персоналом организации;
- рассмотреть и проанализировать методы отбора персонала в организации;
- указать критерии и показатели эффективности отбора персонала организации;
- изучить общую характеристику деятельности АО «Кавминстекло»;
- определить особенности методов отбора персонала в АО «Кавминстекло»;
- установить эффективность отбора персонала в АО «Кавминстекло»;
- предложить способы совершенствования отбора персонала в АО «Кавминстекло»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий для АО «Кавминстекло».

**Объектом исследования** является система отбора персонала в организации, в том числе АО «Кавминстекло», которое занимается изготовлением стеклянной упаковки.

**Предмет исследования** – управленческие отношения, возникающие по поводу отбора персонала в организацию.

**Теоретической базой** работы по проблемам отбора персонала в организации явились труды зарубежных и российских исследователей, таких

как: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Иванова С., Ричард Л. Дафт., Можайская И., Гаврилова О. и другие.

Информационной основой данной работы являются материалы, собранные непосредственно на предприятии, также научные работы и статьи российских и зарубежных авторов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ:** В 1 главе «Теоретические основы исследования отбора персонала в организации» раскрываются понятия, этапы, методы, критерии и показатели эффективности отбора персонала.

Отбор персонала – 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 его квалификации, специальности, личных качеств и способностей, характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Процесс отбора кадров заключается в выборе из ряда кандидатов наиболее соответствующего параметрам отбора на вакантное место. Отбор проводится, в большинстве случаев, поэтапно: 1) предварительный отбор соискателей (предоставление резюме). Первичное устранение осуществляется по установленным на предприятии минимальным требованиям, такими как: образование, опыт работы, квалификация, владение полезными навыками (умение пользования ПК, знание определенных программ, вождение автомобиля); 2) проведение первичного собеседования. Цель этапа – подробное знакомство с кандидатом для определения его приспособленности к исполнению будущей работы; 3) оценка претендентов. Цель данного этапа – обнаружение потенциала оставшихся кандидатов, их умение адаптироваться к работе в коллективе данного предприятия; 4) проверка предоставленной документации, сбор и проверка рекомендаций; 5) медицинский осмотр (выявляются скрытые болезни и аллергическая реакция кандидата, также

выясняют способность претендента переносить физические и психологические нагрузки); б) проведение итогового собеседования по найму. Цель данного этапа отбора – уточнить собранную ранее информацию или получить ответы на вопросы, которые на предыдущих этапах не были даны; 7) принятие окончательного решения о найме; 8) обсуждение и подписание трудового договора.

Существует ряд методов оценки претендентов: тестирование; отборочный экзамен; собеседование; ролевая игра.<sup>1</sup>

Подобранные методы нужно сочетать в комплексе, поскольку по отдельности ни один предлагаемый метод не даёт полной информации, вследствие которой можно было бы сделать правильный выбор по найму.

В настоящее время всё больше организаций и работодателей стараются применять новые нетрадиционные методы для отбора персонала: стрессовое или шоковое интервью, графология, brainteaser – интервью (дословный перевод данного метода – «интервью, щекочущее мозг»), антропологический метод.

Для анализа и оценки эффективности отбора кадров выделяют следующие показатели: осуществление целей по подбору и отбору персонала (набор намеченного количества персонала за определенный период времени); общий показатель текучести кадров; показатель текучести сотрудников из числа тех, кто отработал в организации 1 месяц / год.

**В главе 2 «Анализ отбора персонала в АО «Кавминстекло»** представлена общая характеристика деятельности, особенности методов отбора, эффективность отбора персонала. АО «Кавминстекло» - предприятие города Минеральные Воды Ставропольского края, основанное в 1898 году.

Компания АО «Кавминстекло» входит в концерн «Veralia», предоставляющий покупателям инновационную упаковочную тару в виде бутылок под игристые вина, безалкогольную продукцию, соки, детское питание, соусы и майонезы, также в виде банок под консервацию и тары для медицинских препаратов.

---

<sup>1</sup> Гаврилова О. Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2010. – №2

Предприятие АО «Кавминстекло» выпускает продукцию разного объема (от 200мл до 5 литров), также разных цветов (бесцветный, оливковый, зеленый) и разного дизайна. Выпускают товары эксклюзивные и для широкого потребления.

По состоянию на апрель 2018 года завод насчитывает 505 сотрудников. Далее предприятие планирует сокращать штат работников из-за усовершенствования автоматизации завода.

Организация осуществляет процесс отбора кадров в этапе подбора персонала. С целью максимального использования ресурсов Компании создается и применяется следующая процедура по отбору, подбору и найму персонала: 1) запрос об отборе сотрудника; 2) заполнение вакансий работающими сотрудниками; 3) ответственность за организацию приема новых сотрудников.<sup>2</sup>

В АО «Кавминстекло» применяют несколько видов интервью, в зависимости от направленности вакантной должности: 1) структурированное (стандартные вопросы, позволяющие понять уровень образования, квалификации, опыт работы соискателя); 2) интервью по компетенциям – даёт возможность менеджеру понять уровень компетенции кандидата в проблемных ситуациях; 3) интервью с несколькими представителями организации – данный вид интервью позволяет менеджерам и уполномоченным сотрудникам компании совместно оценить профессиональные и личностные качества кандидата; 4) предложение о работе (решение о найме финального кандидата принимается совместно линейным руководителем и менеджером по персоналу).

Для оценки эффективности отбора персонала в АО «Кавминстекло» изучаются следующие трудовые ресурсы: использование рабочего времени в ходе процесса производства; обеспечение производственных подразделений персоналом в необходимом составе с требуемой квалификацией; эффективность применения трудовых ресурсов (анализ изменения выработки

---

<sup>2</sup> Общезаводской стандарт предприятия ОСТП 00284977-40-15. Политика по подбору персонала АО «Кавминстекло». - 2015

продукции и производительности труда на одного рабочего); эффективность расходования средств на заработную плату рабочим.

Проводя анализ эффективности отбора персонала за базовый период взят ноябрь 2016 года, а за отчетный период апрель 2018 года. Обеспеченность организации человеческими ресурсами формируется сравнением фактического количества рабочего персонала с намеченной потребностью. Темп роста кадров в организации снизился до 97,6 % от базового периода, по рабочему персоналу больше всего идет снижение темпа роста персонала – 96,3%. Это не удивительно, ведь предприятие собирается сокращать штат своих работников в ближайшие полгода, в связи переходом на более автоматизированную деятельность на производстве. Но темп роста ИТР (инженерно-технические работники) увеличился до 103,4% от базового периода, так как профессиональных специалистов с необходимой квалификацией организация всё же рассматривает и отбирает в штат.

Что касается полового признака, то в АО «Кавминстекло» строго отбирают женщин только на работу, не запретную по постановлению Правительства Российской Федерации. Женщин на предприятии АО «Кавминстекло» работает примерно в два раза меньше, чем мужчин: 331 – мужчина, 181 – женщина (данные на апрель 2018 года). Но инженерно-технических работников в лице женщин, больше (64 против 53). Рабочих мужчин в 2,5 раза больше (267 – мужчин, 107 – женщин), и это понятно, ведь завод по производству стеклянных изделий, в основном бутылок, не очень легок в деле. И на предприятии присутствуют должности и профессии, на которые организация не принимает женщин по законодательству.

Средний стаж работников в организации АО «Кавминстекло» составляет 14,415, что говорит о наличии постоянной команды сотрудников, обладающих большим опытом работы на предприятии. Средний стаж работающих на данном предприятии женщин значительно выше, по сравнению с мужчинами, это возможно потому что по истечению продолжительного периода времени

работая с вредными и опасными условиями труда, возникают производственные болезни у мужчин.

Также предприятие анализирует эффективность отбора персонала по направлению роста удовлетворенностью работой сотрудниками. В АО «Кавминстекло» разделяют две группы факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников: поддерживающие; мотивирующие. Поддерживающими факторами являются: постоянная заработная плата работникам (оклад, надбавки, премии); социальный пакет, льготы; обеспечение рабочего места всем необходимым; отношение руководителя к подчиненным; межличностные отношения в коллективе, психологический климат; физические условия труда; график работы, также график выходных и отпусков; своевременное сообщение о какой-либо ситуации в организации, планах руководства и так далее. Мотивирующими факторами считаются: перспектива профессионального и карьерного роста; разнообразие работы, право на самовыражение; отличие со стороны руководства и коллег (призы, грамоты, ценные подарки и так далее); работа в команде; статус на предприятии и так далее.

В связи с тем, что в нынешнем году АО «Кавминстекло» отмечает свой юбилей, 120-летие, руководство приняло решение произвести выдачу денежных премий работникам, которая определяется посредством стажа непрерывной работы в организации: стаж от 0 – 5 лет – 10% от оклада; стаж от 5 – 10 лет – 25% от оклада; стаж от 10 – 15 лет – 35% от оклада; стаж более 15 лет – 50% от оклада. Также на значимые даты предприятия, руководство устраивает концерты для сотрудников предприятия и награждает отличившихся работников грамотами и ценными подарками (например, часы из бутылки собственного производства). Работников, которые проработают в организации 15 лет, руководство награждает грамотой и премией в размере 50% от оклада. Тем, кто работает непрерывно 20 лет на предприятии, руководство присваивает почетное звание «заслуженный стеклозаводец», награждает грамотой и премией 75% от оклада.



**В главе 3 «направления совершенствования отбора персонала в АО «Кавминстекло»** предлагаются мероприятия по развитию методов отбора персонала, сокращению затрат на отбор персонала, и производится оценка эффективности предложенных мероприятий).

Одной из слабостей отбора персонала является недостаточно широкие методы проверки кандидатов на опыт работы, квалификацию, образование, профессиональные навыки и личностные качества. При отборе кадров важно обратить внимание на личностные качества, характер и темперамент соискателя – один из главных критериев отбора персонала. Известно, что психологически сочетаются два разных человека по темпераменту и характеру, так как они дополняют друг друга, что нужно для многолетнего сотрудничества.<sup>3</sup> Для выявления совместимости тех или иных сотрудников, следует еще на этапе отбора персонала применять тест, разработанный английским психологом Гансом Айзенком (57 утверждений, с каждым можно согласиться, не согласиться или вовсе не ответить ничего).

Также для развития методов отбора персонала на АО «Кавминстекло» можно предложить отбор из студентов образовательных учреждений. Так как в многие студенты хотят, но не решаются приходить на производственную практику в данную организацию, предприятие само должно идти им на встречу. Так, например, должны устраиваться экскурсии по заводу, чтобы заинтересовать студентов и даже школьников, ведь это очень интересно и может кто-то поставит своей целью работать на данном производстве. Также можно сотрудничать с учебными заведениями, отправляя на предприятие студентов для прохождения производственной практики. Есть большая вероятность стать частью организации сразу после окончания учёбы, если студента отметили как перспективного и легко обучающегося специалиста.

Анализируя направления деятельности предприятия АО «Кавминстекло», я бы посоветовала для развития методов отбора персонала прибегнуть к методу

---

<sup>3</sup> Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час – М.: Альпина Паблицер. 2016. – С. 272

стрессового или шокового интервью. Почти всем сотрудникам компании необходимо быть в полной готовности, спокойно и быстро принимать верные решения по деятельности производства. Данный метод поможет менеджеру по отбору персонала делать правильный выбор при отборе сотрудника в организацию АО «Кавминстекло».

Руководство предприятия стремится сократить затраты на отбор персонала, но экономия на данном этапе нередко завершается неутешительно. Ресурсы, изначально направленные на уменьшение затрат и улучшение процессов отдела кадров, нередко снижают отдачу проводимых мероприятий. Основанием этого может послужить именно нехватка ресурсов, возможно и недостаточно квалифицированные сотрудники отдела кадров. Для этого следует сотрудников отдела человеческих ресурсов постоянно подвергать проверке на соответствие современным квалификационным требованиям, чтобы руководство предприятия было уверено в профессионализме своих сотрудников. Также для оптимизации процесса отбора требуется устанавливать постоянно обновляющиеся программные обеспечения для отбора кадров – это экономит время сотрудников отдела человеческих ресурсов на первоначальном отборе персонала, они могут сохраненное время уделить, например разработке четких и справедливых критерий предъявленных соискателю на этапе отбора кадров. Данная процедура также сократит затраты отдела кадров и организации в целом.

Далее можно сократить затраты на применении новых методов отбора персонала. Уменьшится текучесть кадров, отобранные сотрудники будут более профессиональны и межличностных конфликтов в подразделениях будет существенно меньше, следовательно производительность труда будет расти, а затраты на отбор кадров будут заметно уменьшаться.

Также нужно предъявлять реальные требования к кандидату. Если же продолжать завышать требования к соискателю, то из-за данной ошибки будет

постоянная текучесть кадров, а, следовательно, и бесконечные издержки, связанные с отбором сотрудников.<sup>4</sup>

Сократить затраты при процессе отбора персонала можно еще одним путем – приглашение студентов вузов на практику с возможностью стать сотрудником АО «Кавмистекло» после окончания учебы. Так, можно сократить затраты на подбор и отбор персонала.

Эффективность предложенных мероприятий в области отбора персонала определить очень непросто, потому что расчеты измерения расходов и результатов имеют вероятностный вид. Можно предложить ряд показателей, которые характеризуют работу отдела кадров, в частности при отборе персонала: материальные расходы на обеспечение отбора сотрудников; процент сотрудников, которые не прошли испытательный период, от всего числа кадров, принятых в организацию; степень текучести кадров, в большей части среди недавно принятых сотрудников; степень нарушений трудовой дисциплины и ошибок в числе новых рабочих; число претензий и жалоб на новых сотрудников, поступивших от клиентов организации. Для анализа результатов направлений совершенствования системы отбора персонала могут быть использованы: показатель качества отбора сотрудников (отношение числа принятых работников на период трёх месяцев, к количеству уволенных из организации за этот период времени). Рекомендуемая установка – 20%, повторность измерения – каждый месяц;<sup>5</sup> срок реализации обращения на подбор персонала (от момента поступления заявления в отдел кадров, до вступления нового сотрудника на работу в организацию). Рекомендуемое время – для отбора на должность рабочего или служащего – 10 дней, на должность специалиста – 15 дней, на руководящую должность – 20 дней для подбора и отбора сотрудника. Также измерять этот показатель ежемесячно.

---

<sup>4</sup> Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр. 2015 – С. 187

<sup>5</sup> Третьякова О. Набор персонала. Работа с персоналом. – 2011. – С. 98

Социальная эффективность может проявляться только при возможности достижения положительных изменений на предприятии, к ряду которых можно отнести: предоставление сотрудникам благоприятных условий труда, хорошую и соответствующую должности заработную плату, социальный пакет; развитие индивидуальных данных сотрудников; некоторая степень самостоятельности и так далее. Для параметров критерия экономической эффективности применяем: критерий расходов, которые необходимы для проведения отбора персонала; критерий времени, использованного на отбор кадров.

Также имеется связь между социальной и экономической эффективностью, которая трактуется так: социальная эффективность в качестве стимулов для сотрудников может быть обеспечена только в том случае, если предприятие получает прибыль, является надежным и развивается, тогда руководство может обеспечить свой персонал данными стимулами; экономическая эффективность может быть достигнута только в том случае, когда персонал предоставит предприятию свою рабочую силу, но только с условием того, что будут необходимые условия социальной эффективности.<sup>6</sup> Другими словами, эти две эффективности полностью взаимосвязаны между собой. Не нужно развивать только одну, необходимо думать сразу обо всех областях: как об экономической, так и о социальной.

В **заключении** работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Отбор персонала - это установление различий между претендентами и подбор претендентов, в наибольшей степени отвечающих требованиям должности и предприятия. Существует множество методов отбора персонала, но российские организации не используют и даже не пробуют работать с новыми методами, которые вероятно помогли бы отбирать более квалифицированных соискателей, уменьшить текучесть и затраты организации. Отбор персонала – один из важнейших этапов на производстве. Всё зависит от отдела кадров – каких сотрудников (по опыту работы, по образованию, личным

---

<sup>6</sup> Бугаков В.М., Гончаров В.Н. Управление персоналом. – М.: Инфра-М. 2014. – С. 317

качествам и другое) они возьмут на предприятие, так предприятие будет функционировать и получать прибыль, или же не получать.

В организации АО «Кавминстекло» происходит сокращение штата в некоторых подразделениях, но вместе с тем, происходит набор и отбор персонала, в особенности специалистов. Это происходит потому что, компания переходит в основном на автоматизированное производство, но хочет видеть на предприятии достойных и профессиональных специалистов. Но возможно им следует изменить и проработать другие методы отбора сотрудников.

Мы предлагаем им углубиться и тщательно подойти к отбору персонала в свою организацию, ведь чем лучше и внимательнее отдел кадров отнесется к отбору, тем более эффективнее в дальнейшем будет деятельность предприятия. Для организации АО «Кавминстекло» было предложено несколько новых методов отбора кадров: тест на определение темперамента и характера соискателя; отбор среди студентов образовательных учреждений; метод стрессового и шокового интервью.

Также организации были предложены следующие действия по сокращению затрат на отбор персонала: более тесное взаимодействие с руководителями подразделений при отборе кадров; предъявление реальных требований к соискателю на определенную должность; применение предложенных методов отбора кадров; приглашение студентов образовательных учреждений на производственную практику в организацию; внимательность и профессиональность сотрудников отдела кадров при отборе персонала.

Все перечисленные действия отдела кадров значительно снизят затраты на отбор персонала. Важно делать свою работу качественно, не спускать всё на самотёк, тогда предприятие будет только улучшать свои показатели как экономические, так и социальные. Ведь оба эти показатели имеют главное значение для деятельности всей организации.