

**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 (НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ «ЦЕНТР  
СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ ДУХОВНИЦКОГО РАЙОНА»)**

Студентки 4 курса 441 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Ждановой Виктории Сергеевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.с.н., профессор

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Кузнецов П.С.

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**

**Актуальность темы исследования.** Отбор персонала во все времена стремились проводить тщательно, потому, как качество человеческих ресурсов предопределяло возможности организации. Вместе с тем ранее отбор выполнялся без опоры на научно обоснованные этапы, критерии и методы, с помощью интуиции и методов проб и ошибок. В современных условиях данный подход становится не только неэффективным с позиции обеспечения потребностей организации в квалифицированных кадрах, но рискованным и дорогостоящим. Под воздействием конкуренции, кризисных моментов в мировой экономике, нехватки квалифицированного персонала отбор персонала в начале XXI века становится ведущей функцией кадрового менеджмента, без которой невозможно достигнуть конкурентных преимуществ. На современном этапе развития рыночных отношений и образования инновационной экономики в России, которая должна базироваться на максимальном применении имеющегося научно-технического и кадрового потенциала, первенствующее значение обретает создание и использование эффективного отбора персонала.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретическими и практическими вопросами отбора персонала занимались множество ученых. Теоретические аспекты отбора рассмотрены в трудах таких авторов, как И.В. Бабичев, Т.Ю. Базаров, А.З. Гильманов, А.П. Егоршин, В.В. Жариков, М.В. Зелинская, А. Зинченко, А.Я. Кибанов, А.В. Кириллов, О.Ю. Минченкова, С.А. Строкова, Н.А. Ульянова, Н.В.Федорова.

**Цель выпускной квалификационной работы** – исследовать процесс отбора персонала и предложить мероприятия по совершенствованию отбора персонала в организации на примере государственного автономного учреждения Саратовской области «Центр социальной защиты населения Духовницкого района». Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть эволюцию, понятия и сущность отбора персонала;
2. изучить этапы и критерии отбора персонала;

3. исследовать распространенные методы отбора персонала: собеседование и тестирование;
4. охарактеризовать ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района;
5. проанализировать отбор персонала на примере отбора на должность социального работника в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района;
6. изучить особенности отбора персонала на должность социального работника в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района;
7. предложить мероприятия, направленные на совершенствование отбора персонала на должность социального работника;
8. разработать инструментарий отбора на должность социального работника;
9. рассчитать экономическую и социальную эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию отбора персонала на должность социального работника в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района.

**Объектом исследования** является отбор персонала в организации, в том числе отбор персонала на должность социального работника в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района.

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

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что предложенные мероприятия, направленные на совершенствование отбора персонала на должность социального работника могут быть внедрены в практическую деятельность ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района.

**Структура работы:** данная работа состоит из трех глав:

1. Теоретические основы исследования отбора персонала;
2. Анализ отбора персонала на примере ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района;
3. Совершенствование отбора персонала на должность социального работника в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе раскрываются понятие, сущность отбора персонала, рассматриваются эволюция, этапы и критерии отбора персонала, распространенные методы отбора персонала в организации.

Вопросы теории отбора персонала всегда являлись предметом интереса большинства ученых, занимающихся вопросами управления персоналом. Отбор работников начался задолго до нашей эры, когда произошло разделение труда. Отбор персонала как одна из кадроведческих функций прошел несколько этапов своего развития через научные школы: школа административного управления, школа человеческих отношений. В России наибольшее развитие наука управления получила в 1920 – 1930 годах. Качественный, эффективный и обоснованный отбор персонала на сегодняшний день является залогом экономического развития организации, показателем стабильности. Отбор персонала - процесс обеспечения соответствия между соискателем и организацией и соискателем и работой.

Процесс отбора персонала складывается из нескольких этапов. В зависимости от типа и размера компании, отрасли, должности, организационной культуры и других факторов состав, последовательность и важность этапов может изменяться. На каждом из этапов отсеивается часть кандидатов или же они сами отказываются от процедуры. Основными этапами процесса отбора на должность являются: 1. Формирование критериев отбора на должность; 2. Самоотбор; 3. Первичное знакомство с кандидатом, сбор информации о кандидате; 4. Проверка состояния физического и психического здоровья; 5. Проверка и анализ документов, рекомендаций; 6. Выявление личных качеств, проверка соответствия кандидата требованиям, предъявляемых к должности; 7. Принятие решения о приеме.

Критерии отбора формируются так, чтобы они всесторонне характеризовали будущего работника: его опыт, образование, личностные характеристики. При отборе персонала используются документы, описывающие, необходимые для кандидата качества: квалификационные карты

и модели компетенций. В российских организациях базовым критерием при отборе кандидатов на должность является образование. Еще одним важнейшим критерием отбора является опыт работы кандидата. Немаловажным критерием отбора является физическое и эмоциональное состояние претендента на должность. Личные медицинские книжки необходимы работникам, деятельность которых связана с воспитанием и обучением детей, с контактом с пищевыми продуктами, с бытовым обслуживанием населения. После того, как критерии отбора на конкретную должность определены, формируются и размещаются объявления о вакансии через различные источники: центры занятости, объявления в СМИ, социальные сети, расклейка объявлений, интернет – ресурсы, рекрутинговые агентства и т.д. Предполагаемый кандидат, просматривая объявление о вакансии, сопоставляет себя с организацией, оценивает трудовые обязанности, заработную плату, условия труда со своими требованиями и личными интересами. Первичное знакомство с кандидатами происходит с помощью различных методов отбора таких как: анализ резюме, автобиографии, анкеты; собеседование по телефону и предварительное собеседование с менеджером по управлению персоналом. Четвертым этапом процесса отбора персонала на должность является проверка физического и психического здоровья кандидата. Информацию о состоянии здоровья специалист кадровой службы получает на предыдущем этапе отбора. Однако если кандидат проходит отбор, необходимо запросить результаты медицинского обследования. На третьем этапе процесса отбора персонала менеджер по кадрам получает неподкрепленную документами предварительную фактическую информацию о соискателе - пол, возраст, образование, предыдущий опыт работы, сведения о повышении квалификации. А уже на пятом этапе отбора, получив от кандидата соответствующие документы, анализирует и проверяет их подлинность. На шестом этапе отбора персонала осуществляется выявление личных качеств кандидата и проверка его соответствия на должность, что достигается благодаря использованию таких методов как собеседование и тестирование. Полученные результаты,

собранные при использовании различных методов, увеличивают вероятность того, что подобранные работники будут максимально соответствовать установленным требованиям к должности. В российских организациях в настоящее время самым часто используемым методом является собеседование. Собеседование – беседа, целью которой является сбор информации об образовании, опыте работы, личных качествах, уровне профессиональных знаний, фактических данных кандидата. Эта информация позволит оценить, насколько кандидат подходит для предполагаемой должности. Собеседование классифицируется по различным признакам, таким как: цель, форма проведения, содержание и стандартизация.

Так же одним из методов для определения личностных характеристик человека и проверки соответствия кандидата работе являются различные виды тестирования. Проблема кадрового обеспечения для любых сфер профессиональной деятельности является одним из ключевых вопросов, без решения, которого невозможно рассчитывать на высокий уровень эффективности хозяйствующего субъекта. Однако такой эффективный инструмент кадровой политики, как психологический отбор в большинстве случаев остается не востребованным. Под профессиональным психологическим отбором кадров понимают комплекс мероприятий, направленных на обеспечение качественного отбора персонала организации на основе оценки соответствия уровня развития необходимых психофизиологических (индивидуальных) качеств и свойств личности требованиям профессиональной деятельности.

**Во второй главе** дается общая характеристика организации, анализируется отбор персонала на примере отбора на должность социального работника, изучаются особенности отбора персонала на должность социального работника.

В Духовницком районе Саратовской области учреждением, представляющим все формы социальной защиты и социального обслуживания населения для граждан всех возрастов, является государственное автономное

учреждение Саратовской области «Центр социальной защиты населения Духовницкого района». На сегодняшний день учреждение предоставляет свыше 60 услуг, оказываемых различными структурными подразделениями организации. Социальная защита включает в себя:

1. социальное обеспечение - государственная система материального обеспечения и обслуживания пожилых и нетрудоспособных граждан, а также семей с детьми;

2. социальные гарантии, т.е. предоставление социальных благ и услуг гражданам;

3. социальная поддержка (помощь) предоставляется социально уязвимым группам населения, не способным в силу тех или иных причин обеспечить себе доход.

4. социальное обслуживание предоставляется пожилым гражданам, инвалидам, семьям с несовершеннолетними детьми, находящимися в трудной жизненной ситуации.

Учреждением оказано 113907 услуг. Сегодня в районе проживает 12037 человек, государственные услуги по различным мерам социальной поддержки получают 3900 граждан района, что составляет 33 % от общего количества жителей района.

По состоянию на 01.01.2018 года фактическая численность ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района составляет 106 человек. Коэффициент текучести кадров за 2017 год составил 3,77 %. Текучесть кадров соответствует нормативному значению и руководству организации не о чем беспокоиться.

Поскольку должность социального работника является типовой в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района, мы рассмотрим и проанализируем сложившуюся процедуру отбора персонала на примере отбора на должность социального работника. Деятельность социальных работников ГАУ СО «ЦСЗН Духовницкого района» осуществляется в отделении социального обслуживания на дому и отделении срочного социального обслуживания. Численность социальных работников – 60 человек. В их числе работающих на ставки свыше

0,25 до 0,5 – 9 человек, свыше 0,5 до 0,75 – 37 человек, свыше 0,75 до 1 – 14 человек. Социальных работников мужчин в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района нет. За период 2016-2017 годов уволилось всего 2 сотрудника из возрастных групп до 35 лет и от 35 до 54 лет. По возрастным характеристикам самой большой группой являются работники в возрасте от 35 до 54 лет – это 83 %, при этом такая динамика сохраняется.

Процедура отбора персонала ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района проходит следующие этапы: 1. В службу правовой и кадровой работы поступает заявка от руководителя учреждения о подборе и отборе в устной или письменной форме. Специалист по кадровой работе составляет список требований для отбора на должность социального работника. 2. Начинается поиск кандидатов: либо используются средства внешнего набора, либо средства внутреннего набора. 3. Специалисту по кадровой работе поступают звонки от кандидатов и резюме кандидатов по e-mail. Специалист анализирует резюме на соответствие требованиям, предъявляемым к должности социального работника. 4. Специалист по кадровой работе договаривается с отобранными кандидатами о времени проведения собеседования. Кандидат заполняет анкету в службе правовой и кадровой работы, где указывает сведения об образовании и опыте работы. 5. Предварительное отборочное собеседование проводит специалист по кадровой работе. Основная цель отборочного собеседования в данном учреждении состоит в том, чтобы определить, заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения. При этом у специалиста по кадрам возникает необходимость не только сравнить нескольких кандидатов, но и в первую очередь сравнить уровень подготовленности каждого кандидата с требованиями, предъявляемыми к исполнителю рассматриваемой работы. 6. Далее проводится собеседование с руководителем организации. По окончании собеседования руководитель ГАУ СО «ЦСЗН Духовницкого района» проводит оценку полученных результатов и принимает решение. 7. Кандидат проходит медицинский осмотр, если таковой не пройден и собирает все необходимые

документы для оформления приема на работу. 8. Определяется дата приема на работу – первый рабочий день. В этот день работник пишет заявление о приеме на работу, представляет все собранные документы 9. Специалист по кадрам проводит ознакомление с нормативными документами учреждения, заключается трудовой договор по приказу о приеме на работу.

Отбор социальных работников в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района проводится по следующим критериям: 1. На должность социального работника принимаются лица, имеющие высшее, среднее специальное или начальное профессиональное образование. 2. Социальный работник должен обладать необходимыми знаниями и умениями, соответствующими профессиональному стандарту «Социальный работник». 3. На должность социального работника принимаются лица, имеющие стаж работы в данной должности, в аналогичной должности и не имеющие опыта совсем. 4. К работе не допускаются лица, имеющие или имевшие судимость за преступления. 5. Необходимо прохождение медицинских осмотров в установленном законодательством порядке.

При анализе отбора персонала в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района были выявлены некоторые особенности: подбор кандидатов через интернет источник, а не через агентства занятости; отсутствие бланка с четкими критериями отбора; медицинское освидетельствование кандидата проходит на заключительном этапе, что нецелесообразно; типичные качества при отборе, не учитывающие специфику социальной работы; отсутствие психологического тестирования.

Анкетирование социальных работников для изучения мнения о процессе отбора в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района показало, что важнейшими качествами, которыми должен обладать социальный работник являются: уважение к клиенту, безусловное принятие его таким, какой он есть и терпимость. Поэтому на наличие данных качеств необходимо проводить проверку при отборе на должность социального работника.

**Третья глава** определяет: мероприятия, направленные на совершенствование отбора персонала на должность социального работника, инструментарий отбора на должность социального работника и расчет экономической и социальной эффективности от внедрения мероприятий.

Выявленные особенности требуют разработки мероприятий по совершенствованию отбора персонала на должность социального работника в государственном автономном учреждении Саратовской области «Центр социальной защиты населения Духовницкого района».

Для выявления наиболее подходящих сотрудников на этапе отбора, мы предлагаем внедрить проверку рекомендаций. Внедрение данной процедуры может помочь избежать конфликтных ситуаций в дальнейшем процессе работы выбранного сотрудника, обезопасит организацию от нечестных кандидатов, «завысивших» свою бывшую должность, или указавших несуществующую организацию и поможет построить более полное представление о кандидате, чтобы оценить его наиболее объективно.

Так же для рационализации отбора персонала в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района мы предлагаем этап медицинского освидетельствования специалисту по кадрам проводить после того, как кандидат прошел первичный отбор в виде телефонного интервью, анализа анкеты или первичного отборочного собеседования, поскольку это поможет избежать ошибок в процессе отбора, когда прошедший все этапы кандидат не имеет возможности приступить к данной работе.

Далее для удобства сотрудников, ответственных за проведение процедуры отбора, мы предлагаем внедрить общую схему отбора персонала, в которой указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения. Преимуществом данного мероприятия является сокращение времени, так как перед специалистом по кадрам ставятся конкретные сроки выполнения данных задач, в схеме уже указаны необходимые документы для оформления заявок и прочего, и прописаны исполнительные лица.

Разработано мероприятие по улучшению отбора на должность социального работника в исследуемой организации, путем внедрения Положения по отбору персонала. Для разработки и согласования Положения по отбору персонала можно привлечь юрисконсульта. В общие положения указаны общие цели отбора, отбор наиболее подходящих кандидатов. Положение позволит утвердить единые стандарты отбора персонала, которые позволяют соблюдать трудовое законодательство и принятые в организации нормы.

В учреждении при отборе персонала имеется такой недостаток как «поиск идеального кандидата», которое строится на субъективном мнении службы правовой и кадровой работы, поскольку в организации отсутствует «портрет идеального сотрудника» или модель компетенций. Именно этот бланк рекомендуется разработать в качестве решения данной проблемы. Плюсами данного мероприятия являются: 1. четкое представление «нужного» сотрудника для организации и должности; 2. сокращение временных затрат менеджера на поиски подходящего сотрудника; 3. низкие финансовые затраты на разработку данного мероприятия.

При отборе службой правовой и кадровой работы не проводится тестирование на обладание личными качествами сотрудника, решение профессиональных задач и ситуаций. На основе результатов анкеты из второго раздела и специализированной литературы были определены основные личностные качества, которыми должен обладать сотрудник, занимающий должность социального работника. В связи с этим, мы предлагаем включить в процесс отбора проведение тестирования на обладание личностным качеством «терпимость». Тестирование включает такие вопросы как, например: 1. Можете ли вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями? 2. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. В этом случае вы? Кандидат, набравший максимальное количество баллов в

наибольшей степени обладает терпимостью к другим людям, а значит, среди прочих кандидатов может претендовать на должность больше, чем остальные.

Экономический эффект мероприятий: уменьшение временных затрат на отбор кандидатов, снижение затрат на отбор персонала. Общий экономический эффект от проведения мероприятий по совершенствованию системы отбора социальных работников составит 14972,5 рублей. Экономическая эффективность равна 6,5, это означает, что на один затраченный рубль для разработки предложенных мероприятий, мы получим 6,5 рублей дохода.

Социальный эффект мероприятий: увеличение благодарностей от довольных получателей социальных услуг и удовлетворенности качеством предоставляемых услуг при ежеквартальных опросах клиентов; большая вовлеченность в свою работу, желание помочь всем нуждающимся.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать привлечению к работе более эффективных сотрудников, что повлияет на повышение эффективности работы всего Центра. Отобранные социальные работники с применением предложенных мероприятий смогут не только увеличить доход ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района, но и количество благодарностей от клиентов и в целом повысить общественное мнение о ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование отбора персонала в организации позволяет сделать ряд выводов.

На протяжении веков создавались этапы, методы, механизмы, обеспечивающие формирование квалифицированного кадрового состава. Не потеряла свою актуальность данная задача и в наши дни. Решение проблем современных организаций во многом связано с отбором персонала. Мы определили, что отбор персонала представляет собой процесс обеспечения соответствия между кандидатом и организацией и кандидатом и должностью. Отбор персонала проходит 7 этапов, на каждом из которых используются

различные методы отбора: анкетирование, анализ резюме, собеседование, тестирование и другие.

Отбор персонала – одно из важнейших направлений деятельности службы правовой и кадровой работы ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района, поскольку от заинтересованности, надежности и квалификации зависит эффективность деятельности всей организации. ГАУ СО ЦСЗН является главным поставщиком социальных услуг в Духовницком районе. Оказано 113907 услуг, однако при ежеквартальных опросах получателей социальных услуг выясняется неудовлетворенность качеством предоставления услуги и грубым отношением социального работника. Причинами такой неудовлетворенности могут быть недостаточно квалифицированные кадры или отсутствие у социальных работников необходимых личных качеств. В связи с этим были предложены мероприятия для повышения отбора социальных работников. Такими мероприятиями являются: проверка рекомендаций с предыдущего места работы или учебы; вынесение проверки медицинского освидетельствования на более ранний этап отбора персонала; разработка общей схемы отбора с включением необходимой документации, ответственных лиц и сроков исполнения; разработка Положения об отборе персонала; разработка «портрета идеального сотрудника» на должность социального работника; внедрение в процесс отбора психологического тестирования на обладание личным качеством «терпимость». Общий экономический эффект от проведения мероприятий по совершенствованию системы отбора социальных работников составит 14972,5 рублей. Экономическая эффективность показала, что на один затраченный рубль для разработки предложенных мероприятий, мы получим 6,5 рублей дохода.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию отбора персонала в ГАУ СО ЦСЗН Духовницкого района дадут: положительный экономический и социальный эффект, сокращение времени на отбор персонала, заинтересованных людей, способных улучшить качество жизни нуждающихся, повысить имидж организации и принести высокий доход в бюджет Центра.