

**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 САРАТОВСКОЙ ДИСТАНЦИИ ПУТИ ФИЛИАЛА  
ОАО «РЖД»)**

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

Мирошиной Анастасии Сергеевны

фамилия, имя, отчество

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

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

Александрова Л.А.

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

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

Дорофеева Л.И.

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2018

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы** заключается в том, что отбор персонала – важный шаг в формировании бизнеса, так как сохранение и развитие сотрудников с учетом интересов организации имеют решающее значение для успешного управления персоналом. На современном высоко конкурентном рынке основные преимущества получают компании, в которых работают самые профессиональные, результативные и инициативные сотрудники. Именно поэтому качественное комплектование кадров является важнейшим направлением деятельности для руководства. При этом решающую роль в современной высоко конкурентной экономической среде играет то, каков профессиональный уровень персонала и на своем ли месте оказался каждый из сотрудников. Заполучить хорошего работника, найти ему место в команде, на котором он мог бы максимально проявить все свои знания, навыки и способности – означает для организации получить значительное преимущество перед конкурентами, а, значит, возможность наращивать прибыль, привлекать больше клиентов, завоевывать большие рыночные доли и иметь возможность быстрее развиваться.

Поэтому функции отбора кадров на предприятии считаются одними из наиболее важных в современных условиях.

**Объект исследования:** система отбора персонала в Саратовской дистанции пути.

**Предмет исследования:** организационно-управленческие отношения по поводу отбора персонала в Саратовской дистанции пути.

**Цель работы:** исследование отбора персонала в Саратовской дистанции пути и разработка мероприятий по совершенствованию отбора в данной организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи:**

- рассмотреть понятие отбора персонала в организации;
- выявить критерии отбора персонала;

- проанализировать методы и процедуры отбора персонала;
- провести анализ практики отбора персонала в Саратовской дистанции пути;
- определить направления совершенствования отбора персонала в Саратовской дистанции пути.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников (60 наименований), изложена на 75 страницах машинописного текста.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Первая глава «Теоретические основы отбора персонала в организации»** раскрывает понятие и сущность отбора персонала организации, основные критерии, методы и процедуры отбора персонала. Отбор персонала - часть системы подбора и отбора кадров, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность. Его цель - оценка соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям вакантной должности, осуществляемая в возможно короткие сроки с использованием наиболее точных, экономически, юридически и этически оправданных средств и методов.<sup>1</sup>

Этапы отбора персонала являются важными составляющими в процессе управления, так как именно кадровый состав является основой любой организации, формирует ее имидж, является залогом развития, эффективного функционирования. Наиболее распространенными методами отбора являются:

1. Собеседование.
2. Тестирование.
3. Пробное задание (упражнение).
4. Анкетирование.

---

<sup>1</sup>Скурихин, Т. Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов организации / Т. Г. Скурихин // Управление персоналом. - 2017. - №19– С. 66.

Цель отбора персонала состоит не только в том, чтобы найти кандидата, соответствующего данной вакансии по квалификации и объективным показателям. Важно также оценить, как человек сможет адаптироваться в рабочем коллективе. Менеджер по отбору персонала, особенно если он новичок, должен обратить внимание на соответствие кандидата таким критериям, как:

- управляемость;
- способность к обучению;
- умение адаптироваться к изменениям
- адекватность.

Многочисленными были рассмотрены основные методы оценки эффективности практики отбора персонала в организации. Всего выделено и дана характеристика по четырем наиболее популярным методам. В процессе оценки эффективности отбора сотрудников, затрагиваются вопросы оценки работы сразу нескольких ключевых сфер организации, что в конечном результате поможет оценить эффективность организации в целом и системы управления персоналом, в частности.

**Во второй главе «Особенности отбора персонала в Саратовской дистанции пути филиала ОАО «РЖД»** рассмотрена структура кадрового отдела и функции работников.

Целью деятельности Саратовской дистанции пути является осуществление функций Филиала ОАО «РЖД» для обеспечения потребностей в перевозках железнодорожным транспортом. Основными направлениями деятельности Саратовской дистанции пути являются:

1. Создание условий для обеспечения установленного объема перевозок на обслуживаемом участке пути при полной их безопасности и оптимальных затрат на выполнение определенных объемов работ по текущему содержанию пути и ремонту пути.

2. Содержание в технически исправном состоянии участка пути, устойчивую и безопасную работу пути и сооружений.

3. Выполнение заданий по получению доходов от подсобно-вспомогательной деятельности при их полной безопасности и минимальных расходов на выполнение определенного объема работ.

4. Выполнение установленных планов перевозок грузов, пассажиров, багажа, грузобагажа, почты.

5. Осуществление надзора за содержанием железнодорожной полосы отвода и правильным ее использованием.

6. Экономное расходование материальных и топливно-энергетических ресурсов.

Количество работников Саратовской дистанции пути Саратовского отделения Приволжской железной дороги составляет 715 человек, из которых 41 человек руководителей, 30 специалистов, 1 служащий, 643 рабочих.

Количество сотрудников аппарата управления составляет 25 человек., из которых 9 руководителей, 15 специалистов, 1 служащий. Аппарат управления Саратовской дистанции пути состоит из заместителей директора (начальник дистанции пути, заместитель начальника дистанции пути, заместитель начальника дистанции пути по искусственным сооружениям, заместитель начальника дистанции пути по кадрам, главный инженер, главный механик), сотрудников бухгалтерии (5 человек), сотрудников экономического отдела (2 человека), сотрудников отдела кадров (3 человека), сотрудников технического отдела (7 человек), машинистки.

Оперативное руководство осуществляют 6 человек.

Линейные участки Саратовской дистанции пути ПЖД подразделяются на подгруппы:

1. 1, 2, 4, 5 линейные участки. Численность персонала данной подгруппы составляет 131 человек - 35, 40, 14, 39 человек соответственно.

2. 3, 6, 7 линейные участки. Численность персонала подгруппы составляет 74 человека - 22, 31, 19 человек.

3. 11, 15, 18 линейные участки. Численность персонала подгруппы составляет 54 человека - 18, 21, 13 человек.

4. 19,20 линейные участки. Численность персонала подгруппы составляет 72 человека - 31, 39 человек.

5. 10,13,14 линейные участки. Численность персонала подгруппы составляет 99 человек - 22, 40, 35 человек.

6. 8, 9,16,17 линейные участки - 92 человек - 18, 26, 19,26 человек.

Количество работников дистанционных мастерских составляет 57 человек, из которых 3 руководителя, 1 специалист, 53 рабочих.

17 человек являются работниками автотранспорта.

Количество сотрудников цеха искусственных сооружений составляет 32 человека, цеха пневмообдувки - 19 человек, цеха дефектоскопии - 37 человек.

Во главе предприятия находится генеральный директор, которому подчиняются все подразделения предприятия. В ведении директора находятся:

1. Аппарат управления.
2. Финансовый отдел.
3. Экономический отдел.
4. Отдел кадров.
5. Технический отдел.
6. Линейные участки.
7. Дистанционные мастерские.
8. Автотранспорт.
9. Цех искусственных сооружений.
10. Цех пневмообдувки.
11. Цех дефектоскопии.

К основным функциям отдела кадров на предприятии относятся:

– определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений;

- анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести;
- внедрение систем мотивации труда;
- подготовка штатного расписания предприятия;
- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов;
- проведение операций с трудовыми книжками (прием, выдача, заполнение и хранение документов);
- ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков в соответствии с действующим трудовым законодательством;
- организация аттестаций сотрудников;
- подготовка планов повышения квалификации сотрудников.

При реализации функции отбора персонала в Саратовской дистанции пути существует ряд проблем: отсутствие полноценного специалиста отдела кадров, ответственного за отбор персонала, отсутствие отработанных технологий планирования, набора и отбора персонала, отсутствие тесной связи кадроведческих функций между собой. При процедуре отбора персонала установлен следующий порядок: первичное собеседование, проводит начальник отдела кадров; анкетирование; заполнение бланка заявления; вторичное собеседование; медицинский осмотр; испытательный срок длительностью 3 месяца; по истечении испытательного срока, принимается решение о дальнейшем сотрудничестве. При оценке эффективности работы отдела кадров по вопросу профессиональной адаптации могут быть использованы следующие показатели: общая численность работников, принятых в определенный период, количество прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников; процент работников, закрепившихся в организации по итогам процесса адаптации и испытательного срока. Таким образом, можно сделать вывод о необходимости совершенствования процесса отбора кадров Саратовской

дистанции пути в направлении увеличения профессионализма и стабильности коллектива, а также устранения следующих основных проблем.

В настоящий момент на предприятии присутствует высокая текучесть кадров - 26% и достаточно низкая стабильность персонала - 74%. Высокие коэффициенты прибытия и выбытия персонала снижаются в 2017 по сравнению с 2016 годом, однако не достигают еще нормальных величин. Все это свидетельствует о необходимости совершенствования системы управления персоналом, в частности отбора кадров.

Существующая в организации практика приема на работу исключает подробное знакомство претендента с характером работы, должностными обязанностями, условиями работы до начала трудовой деятельности. Таким образом, возможность и привлекательность трудоустройства кандидата в данную организацию теряет для него интерес. Руководитель в процессе непродолжительной беседы оценивает кандидата на уровне интуиции и принимает решение о найме кандидата на работу или отказывает в найме.

С точки зрения экономических аспектов подбора персонала, в Саратовской дистанции пути, нами выявлено, что особых затрат на подбор персонала организация не выделяет. В специализированные агентства по подбору персонала не обращается. Набор персонала при необходимости, осуществляется посредством связей самих сотрудников.

**В третьей главе «Направления совершенствования отбора персонала в Саратовской дистанции пути филиала ОАО «РЖД»** было разработано 2 направления. Первое направление: оптимизация штатного расписания отдела кадров. Введение новой должности ведущий инженер по кадрам взамен должности инженера по кадрам отдела по кадрам. Предлагается весь процесс отбора персонала сосредоточить в обязанностях одного человека. Функциональными обязанностями данного работника при подборе кадров, были бы: проведение постоянной работы с уже имеющимся в организации персоналом; работа по отбору персонала; выявление необходимых кадровых изменений.

Ключевым моментом при введении данной должности, должен стать тесный контакт будущих сотрудников отдела со всеми руководителями отделов. Это позволит создать наиболее полную картину кадровой ситуации в организации. На выполнение данного мероприятия необходимо дополнительно 79,2 тыс. руб.

Учитывая, что со временем при полном контроле процесса подбора и отбора персонала в обязанности одного человека, соответственно, уменьшится продолжительность времени найма работников. Так, планируется уменьшить количество работы в выходной день работников дистанции на 20%. Общая продолжительность часов работы в выходной день за 2017 г. составили 3396 часов, за которые в двойном размере заработной платы было выплачено 1158,1 тыс. руб. В случае снижения общего количества часов 679 часов или 232 тыс. руб. Экономический эффект равен  $232000 - 79200 = 152800$  руб.

Второе направление: внедрение стажировки в модель отбора персонала. На этапе выявления профессиональной компетентности кандидатов и соответствия их способностей, знаний и навыков требованиям должности необходимо использовать практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту путем организации стажировки в течение 1 рабочего дня на месте будущей работы. Такой метод отбора рекомендуется использовать в Саратовской дистанции пути при отборе кандидатов на должности сотрудников бухгалтерии, менеджеров, технического персонала. Задания, поручаемые кандидату в ходе стажировки не должны быть длительными по времени, но должны быть показательными в плане демонстрации профессиональных и личностных качеств кандидата. Кроме того, задания не должны быть ключевыми для работы компании, чтобы в случае, если кандидат с поручением не справится, не пострадал общий итог работы коллектива.

При отборе учитывается образование кандидата, опыт работы в аналогичной сфере, кандидатам предлагаются специальные

профессиональные тесты – все это позволяет выявить профессиональное образование и необходимый уровень навыков кандидата. Однако, метод стажировки позволит уже на этапе отбора увидеть не только уровень актуальных теоретических знаний кандидатов, но и способность применять их на практике, соответствие базового уровня теоретических знаний, а также способности кандидата использовать имеющиеся знания в работе. Кроме того, стажировка позволит руководителю подразделения, директору по персоналу составить общее представление о будущем сотруднике, его соответствии должности, на которую он претендует и коллективу, в котором ему предстоит работать.

С целью объективности оценки качества стажировки, следует поручить эту оценку сразу нескольким сотрудникам: менеджеру по персоналу, руководителю подразделения, сотруднику предприятия, в обязанности которого входит наставничество во время стажировки. В оценочном листе необходимо выделить критерии качества выполнения работы, а также направления оценки профессиональных и личностных качеств кандидата. Критерии оценки для каждой должности должны разрабатываться индивидуально. Разработку оценочного листа целесообразно поручить инженеру по кадрам, при опоре на должностную инструкцию и условия возможности профессиональной консультации с непосредственным исполнителем задания и руководителем подразделения. Оценки выставляются в баллах по 3 уровням (высокий, средний, низкий). По результатам прохождения стажировки непосредственный руководитель пишет отзыв или характеристику о работе кандидата, в которой излагает основные выводы о соответствии кандидата занимаемой должности.

Наставник, курировавший кандидата в процессе прохождения стажировки, пишет отчет о проделанной в период стажировки работе и характере ее выполнения стажером.

Все собранные в ходе первого и второго этапов процедуры отбора, а также результаты их анализа предоставляются директору предприятия для прохождения кандидатом третьего этапа собеседования.

По итогам проведения стажировки также необходимо провести беседу с кандидатом, в ходе которой, во-первых, ознакомить его с результатами оценки проведенной стажировки, и если они удовлетворяют компанию, то, во-вторых, ознакомить кандидата с теми особенностями условий работы, с которыми не было возможности столкнуться в ходе стажировки, в-третьих, при условии, что кандидат согласен работать, зная все особенности будущего рабочего места.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В итоге проведенного теоретического исследования можно сделать вывод о том, что отбор кадров являются одними из самых важных функций управления персоналом, обеспечивающими эффективность работы коллектива предприятия. На сегодняшний день разработаны и активно применяются в реальной практике работы современных предприятий различные эффективные технологии для самых разных этапов осуществления отбора персонала на предприятиях. Именно продуманный и научно обоснованный подход к осуществлению функций отбора и расстановки персонала обеспечивает эффективность их осуществления.

В работе был проанализирован процесс отбора персонала в Саратовской дистанции пути. Саратовская дистанция пути Приволжской дирекции инфраструктуры является структурным подразделением Центральной дирекции инфраструктуры - филиалом ОАО «Российские железные дороги». Предприятие находится в г. Саратове, имеющем высокий научно-технический производственный потенциал, инфраструктуру, воздушное, водное, железнодорожное и автомобильное сообщение.

При оценке эффективности работы отдела кадров по вопросу профессиональной адаптации могут быть использованы следующие показатели: общая численность работников, принятых в определенный

период, количество прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников; процент работников, закрепившихся в организации по итогам процесса адаптации и испытательного срока.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости совершенствования процесса отбора кадров Саратовской дистанции пути в направлении увеличения профессионализма и стабильности коллектива, а также устранения следующих основных проблем.

На наш взгляд, совершенствование технологий отбора кадров, применяемых в Саратовской дистанции пути, должно заключаться в следующем:

- дополнение существующей технологии методиками проверки практических навыков кандидатов, оценки их психологической совместимости с коллективом, осведомления об условиях будущей работы, выявления долгосрочных перспектив сотрудничества;

- организация однодневной стажировки для установления степени соответствия кандидата рабочему месту (включая разработку оценочных листов о прохождении стажировки и Положения о стажировке);

- внедрение механизма наставничества (включая разработку Положения о наставничестве).

Для компании имеет важнейшее значение подобрать на должность такого кандидата, который был бы согласен работать на тех условиях, которые предлагает компания и был бы при этом удовлетворен работой. С этой целью сотрудникам, которые подбираются на должность необходимо продемонстрировать условия труда, особенности трудового коллектива, особенности заработной платы, систему мотивации, функционирующую на предприятии, а также особенности графика работы, режима труда и отдыха во время рабочей смены.