

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 «САРАТОВСКИЙ МОЛОЧНЫЙ
КОМБИНАТ»)**

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

Молот Анны Олеговны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

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

подпись, дата

Е.А. Оськина

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 исследования заключается в том, что в современных условиях рынка качество отбора персонала стала важнейшим фактором в работе организации.

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 конкурентно-способной. Отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации.

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

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

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».

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».

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.

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

Основное содержание работы. По мнению Бизюкова И.В.¹. отбор персонала представляет собой возможность организации выбирать из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Конечно же, поиском и дальнейшим отбором кадров в предприятиях занимаются специализированные кадровые службы, отделы. Однако всегда в данном вопросе окончательное решение принимает сам работодатель.

Отбор персонала - это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого соискателя. Для того чтобы выяснить его пригодность на соответствующую должность нужно:

1. Оценить кандидата из привлеченного резерва в соответствии с установленными требованиями.
2. Выбрать из всех претендентов на данную должность наиболее подходящего, учитывая все соответствия специальности, квалификации, личных качеств и его интересов.

В процессе отбора осуществляется подбор персонала:

Подбор персонала - процедура формирования резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры:

- Расчета потребности в персонале;

¹ Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2005. – с.23.

- Модели рабочих мест;
- Способы профессионального отбора кадров;
- Общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.²

Цель отбора персонала – набрать работников, которые имеют представление о том, что же собой представляет рабочая деятельность, умеющие легко идти на контакт с людьми, и просто с ответственностью подходить к выполняемой работе.

Показателями отбора персонала, являются определенные требования, предъявляемые к системе управления, поэтому для компенсации или устранения ошибок, при отборе персонала допущенных на этом этапе, организации приходится нести дополнительные расходы, такие, например, как затраты на повторный отбор персонала, расходы на адаптацию, обучение и т. д.

Для эффективной оценки отбора претендентов на работу используют несколько показателей.

1. Выполнение планов набора персонала – показатель результативности, но без учета экономичности.

2. Показатель соотношения роста затрат на поиск и подбор к росту прибыли – комплексный показатель экономичности и результативности.³

3. Увеличение или уменьшение расходов на подбор персонала – показатель экономичности без учета результативности.

4. Количество уволившихся в процессе испытательного срока (в течение года) – показатель результативности, но без учета экономичности.

² Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор, 2004. – с. 135.

³ Комлев В. А., Носов А. Л. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников // Концепт. – 2016. – № 02 (февраль). – ART 16021. – 0,4 п. л.

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. Поэтому, при установлении данных критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

А) Валидность – означает, что критерии должны соответствовать содержанию выполняемой работы и требованиям к должности, на которую производится отбор, если же валидность будет низкой, это может привести к различным ошибкам;

Б) Полнота – означает, что должны учитываться ключевые характеристики, важные для данной должности, если же критерии окажутся неполными, то претенденты на вакантную должность, могут быть выбраны неправильно и они не смогут удовлетворить требования организации;

В) Надежность – подразумевает точность и устойчивость;

Г) Необходимость и достаточность критериев – ошибочно перегружать процесс поиска претендентов, сокращая их число и увеличивая число критериев, которые будут использованы в процессе отбора.

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

Предприятие имеет собственный парк молоковозов, обеспечивающий ежедневный забор молока от сельхозпредприятий. Прежде чем начать процесс переработки, поставляемое предприятию молоко, проходит тщательную проверку. Созданная на базе комбината лаборатория позволяет провести высококачественные исследования продукта по всем критериям в кратчайшие

сроки. Во всех цехах установлено современное оборудование ведущих мировых производителей, соответствующее высоким мировым стандартам производства молочной продукции, которая позволяет выпускать продукты с различными сроками годности: от 7 – 180 суток и температурными условиями хранения.

ООО «Саратовский Молочный Комбинат» имеет линейно-функциональную структуру организации.

Организационная структура является типичной для предприятий производителей молочной продукции, где есть такие типичные направления управления как производственное, финансово-экономическое, техническое управление, управление сбытом, качеством и такие отделы как охраны труда, кадров, безопасности и закупки сырья.

Производственное и техническое направления организационной структуры, является основным звеном предприятия по созданию товаров, содержащих совокупность цехов и отделов соответствующего направления. После производственного процесса продукция переходит в подчиненность таких подразделений как транспортно-складская участок и отдел сбыта, которые выполняют функции по хранению и реализации продукции.

Показатели представленные в выпускной квалификационной работе указывают на непростую финансовую ситуацию на предприятии, поэтому необходимо навести финансовую дисциплину и ввести более жесткую финансовую политику.

Принципами процесса отбора персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат» можно выделить следующие:

1. Следует ориентироваться на сильные стороны человека, при просмотре нескольких человек на одну кандидатуру, стоит пересмотреть, так как требования могут быть завышены;
2. Стоит рассматривать не только высококвалифицированных работников, но также и работников, не имеющих большого опыта работы;

3. Претендент на должность должен соответствовать требованиями, которые предъявлены работой;

4. Отказывать в приеме на работу сотрудников, превышая потребности в них компании;

5. Нужно принимать во внимание те черты характера сотрудника, которые могут ему понадобиться в процессе адаптации в трудовом коллективе.

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 заявления. Анкетирование. Претенденты, прошедшие первый этап, должны заполнить анкету, данные которой анализируются как сотрудником службы персонала, так и специалистом службы кадровой безопасности. Анализ анкетных данных позволяет выявить не только соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям, соответствие практического опыта характеру деятельности, наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей, но и некоторые психологические особенности претендента.

3. Беседа по найму. Такое собеседование позволит выявить некоторые особенности личности претендента (коммуникабельность, конфликтность и т.д.).

4. Тесты по найму. Претендентам предлагают пройти тесты на профессиональную пригодность и психологические тесты. Благодаря тестированию определяются морально-этические качества кандидата,

устойчивость психики, умение хранить секреты, выявляются его слабости и возможные преступные наклонности.

5. Проверка рекомендаций и обязательств перед другими фирмами. Наведение справок у руководителя по предыдущей работе и у других лиц, хорошо знающих претендента. На этом этапе проверяется достоверность данных, заявленных претендентом, или выявляются те сведения, о которых устраивающийся на работу человек предпочел по каким-либо причинам умолчать. Проверка отзывов и рекомендаций. Для более полного ознакомления с личностью кандидата можно также воспользоваться услугами органов внутренних дел (узнать о наличии/отсутствии судимости кандидата и о лицах, находящихся в розыске).

6. Медицинский осмотр (проверка наличия справки формы 046-1 и ее подлинности)

7. Принятие решения (сопоставление всех ступеней и вынесение решения относительно принятия сотрудника на работу).

Среднесписочная численность штатных работников учетного состава составляет 828 лица, работники, работающие на условиях неполного рабочего времени 37 человек, и средняя численность внештатных работников и совместителей 10 человек по состоянию на 01.01.2017 года. Предприятие осуществляет все необходимые отчисления на социальное обеспечение.

На предприятии имеется документ, регламентирующий найм персонала, который включает в себя и раздел об отборе. Данный документ имеет несколько разделов, которые включают общие положения об отборе, формирование заявки на отбор персонала, методы поиска персонала, отбор резюме, собеседование и тестирование, прекращение поиска соискателей и ответственность за отбор персонала.

Согласно Положению о найме организация прибегает к разным источникам отбора: как к внешним (использование базы данных кандидатов, использование специализированных сайтов сети Интернет, использование

услуг кадровых и рекрутинговых агентств, использование услуг государственных центров занятости, прямой поиск соискателей), так и к внутренним (ротация). Однако на самом деле организация использует лишь некоторые из них. Так, с целью повышения укомплектованности персоналом ООО «Саратовский молочный комбинат» постоянно ведет активную совместную работу с Центрами занятости населения г. Саратова, практически еженедельно подается информация о вакансиях в ГКУ СО «Центр занятости населения города Саратова по г. Саратову», ежемесячно отправляются сведения для включения в «банк вакансий» в печатные и электронные СМИ: «Работа для Вас», «Карьера», «Есть работа», на интернет-портале Head Hunter, Indeed.

В Положении о найме нет конкретного раздела, раскрывавшего бы в полной мере этапы отбора. Обычно процедура отбора в ООО «Саратовский молочный комбинат» включает в себя несколько этапов:

1. Собеседование с руководителем Службы персонала.
2. Собеседование с руководителем отдела, в который требуется данный сотрудник.
3. Необходимый уровень образования, требуемый к работнику.
4. Направление на медицинский осмотр.

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 заключений, необходимо предложить 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.

Каждое мероприятие требует определенного количества финансовых вложений. Проведен анализ, имеет ли возможность предприятие ООО «Саратовский молочный комбинат» внедрить разработки по повышению эффективности системы отбора персонала.

Таким образом, проанализировав механизм отбора персонала в организации, были выявлены его преимущества и недостатки, а так же предложены мероприятия для совершенствования системы отбора.

Предлагается внедрить более целостный, комплексный процесс отбора персонала в организации, при этом вначале важно организовать работу службы персонала на предприятии.

Внедрение проектных предложений позволит ООО «Саратовскому молочному комбинату»:

- 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.

Служба персонала должна 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.

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.