

**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 ПАО «ВЫМПЕЛКОМ»)**

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

Ушакова Михаила Александровича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

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

подпись, дата

Пчелинцева И.Н.

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.** Отбор персонала организации можно смело назвать одной из важнейших частей системы управления персоналом организации, и постоянное совершенствование процесса отбора неизбежно влияет на функционирование самой организации, помимо этого оказывает непосредственное действие на будущий успех организации.

Правильное построение процесса, а также использование актуальных и правильных методов отбора персонала могут помочь исключить или как минимум уменьшить влияние таких проблем как плохой морально-психологический климат, падение исполнительской и трудовой дисциплины и самое важное – высокая текучесть кадров.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что, насколько правильно и эффективно организован процесс отбора персонала, в большей степени зависит качество производимой продукции или предоставляемых услуг, которое впоследствии окажет влияние на достижение целей организации в целом. Как эффективно организация, а, в частности, специалисты по отбору персонала будут решать предстоящие перед ними основные проблемы отбора персонала в организации, путем разработки и использования критериев отбора персонала, выбора и комбинирования методов отбора персонала.

Тема совершенствования отбора персонала является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработано масса методик по качественному отбору кадров, множество точек зрения, порой даже противоположных. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А.Я. Кибанов, В.А. Дятлов, М.И. Магура, В.В. Травин и др., наиболее известные зарубежные исследователи – А. Маслоу, Ф. Герцберг, У.Г. Оучи и др.

Предмет выпускной квалификационной работы – управленческие отношения, возникающие в процессе отбора персонала в организации.

Объект выпускной квалификационной работы – процесс отбора персонала в ПАО «ВымпелКом».

Цель выпускной квалификационной работы – исследование процесса отбора персонала и формирование мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в организации (на примере ПАО «ВымпелКом»)

Задачи выпускной квалификационной работы:

- Определить сущность процесса отбора персонала в организации
- Выявить основные принципы процесса отбора персонала в организации
- Рассмотреть основные проблемы, влияющие на процесс отбора персонала в организации
- Провести анализ процесса отбора персонала в ПАО «ВымпелКом»
- Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в ПАО «ВымпелКом»

**Основное содержание работы.** В первой главе отображены теоретические аспекты процесса отбора персонала. Руководитель любой современной организации в полной степени понимает, что добиваться высоких показателей, практически невозможно без тщательно отобранного персонала. И хотя отбор персонала чаще всего рассматривается как функция кадровой службы организации, однако эффективный процесс отбора подразумевает участие руководителей тех подразделений, в которые отбираются новые работники.

Отбор персонала - это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Отбор персонала - комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации. Отбор в организации - это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности.

Отбор персонала – это двусторонний процесс. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является набор и отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации. Не только работодатель выбирает работника, но и работник выбирает работодателя. Процесс отбора сотрудников есть процесс согласования интересов работодателя и работника.

В современной практике отбора персонала есть устоявшиеся методы отбора компетентных сотрудников. К ним относят:

- Собеседование
- Анкетирование
- Резюме
- Тестирование
- Центры оценки

Собеседование – целенаправленная беседа с кандидатом на вакансию, основной задачей которой является выявление и определение его уровня умений, навыков и знаний для выполнения должностных обязанностей, а также установления степени соответствия требованиям корпоративной культуры организации. Анкетирование – письменный опрос кандидатов на место с целью получения необходимой информации. Вопросы анкеты должны быть сформулированы в нейтральном тоне и предполагать неоднозначные ответы. Чрезмерно высокое число вопросов в анкете может негативно повлиять на дальнейший отбор, именно поэтому количество пунктов должно запрашивать только необходимую информацию. Резюме – документ, содержащий информацию о опыте работы, образовании, навыках, умениях. Тестирование позволяет выявить степень соответствия претендента квалификационным критериям должности. Критериями могут являться когнитивные способности, личностные особенности, лидерские качества, уровень профессионализма, навыки, умения. И чаще всего тестирование используется для стандартизации процедуры отбора соискателей.

Тестирование – это процесс, при котором оцениваются разнообразные характеристики будущих сотрудников, посредством тестов. Под тестом следует понимать совокупность стандартизированных стимулирующих определенную форму активности, часто ограниченных по времени выполнения заданий, результаты которых поддаются количественной и качественной оценке.

Вторая глава посвящена рассмотрению общей характеристики предприятия ПАО «ВымпелКом», анализу использования и отбора персонала. Компания «Вымпел-Коммуникации» была создана в 1992 году и осуществляет до сих пор свою деятельность на рынке телекоммуникационных услуг. Основной специализацией публичного акционерного общества «Вымпел-Коммуникации» является предоставление услуг связи и осуществляет деятельность под общим брендом «Билайн».

В настоящее время компания под брендом «Билайн», предоставляет услуги сотовой и фиксированной связи, проводного и беспроводного высокоскоростного доступа в Интернет, IP-телевидения.

В ПАО «ВымпелКом» входит большое количество подразделений, расположенных по всей России. В структуру входят:

- Штаб-квартира (г. Москва)
- Пять региональных управлений
- 65 территориально обособленных филиалов (находятся в подчинении региональных управлений)

Органами управления ПАО «ВымпелКом» являются: Общее собрание акционеров, Совет директоров и Единоличные исполнительные органы (Президент и Генеральный директор).

Организация использует дивизиональную структуру, т.е. происходит деление на дивизиональные структуры - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной

самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Общая выручка в III квартале 2017 г. увеличилась на 2,9% до 72,6 млрд рублей за счет роста сервисной выручки в мобильном сегменте и продаж оборудования и аксессуаров. Сервисная выручка в мобильном сегменте увеличилась на 4,2% до 59,2 млрд рублей, что обусловлено ростом выручки от мобильных данных, дополнительных услуг и мобильных финансовых услуг; при этом рост частично компенсирован сокращением выручки от голосовых услуг.

Рациональное использование персонала предполагает:

- достижение количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников;
- применение гибких форм занятости;
- уточнение и конкретизацию границ использования персонала с учетом текущих и будущих потребностей организации;
- выявление трудового потенциала работников, обеспечение условий и организации труда, способствующих наиболее его полной реализации;
- применение дифференцированного подхода к включению в систему занятости работников с различным уровнем трудоспособности.

Следовательно процесс отбора персонала ориентируясь на эти данные можно с уверенностью сказать о том, что процесс отбора персонала должен занимать первостепенную роль, что в следствии отобранные сотрудники позволили эффективно выполнять поставленные задачи, становиться компетентными работниками и повышать свой профессиональный уровень.

Анализируя данную информацию о персонале можно точно заявить о необходимости постоянного, непрерывного процесса улучшения процесса отбора персонала в целом, а в частности, процессов анкетирования и тестирования.

В ПАО «ВымпелКом» процедура отбора персонала – важнейшая составляющая деятельности отдела кадров. Основной задачей кадровой службы

является выбор методов и технологий, позволяющих минимизировать ошибки и подобрать действительно достойных кандидатов.

Система подбора персонала в ПАО «ВымпелКом» представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов: мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах поиск кандидатов на определенный опыт сотрудников, на которых возложено управление персоналом. ПАО «ВымпелКом» в зависимости от специфики вакантной должности, может использовать как внутренние, так и внешние кадровые резервы. К внутренним относится поиск в числе сотрудников ПАО «ВымпелКом». К внешним источникам можно отнести отбор кандидатов с помощью работников банка, размещение объявлений в СМИ и интернете, государственными центрами занятости и кадровыми агентствами.

Таким образом, можно отметить, что деловая оценка и подбор персонала требует творческого осмысленного подхода от тех, кто занимается ею на профессиональной основе. Совершенствование системы подбора персонала позволяет значительно повысить эффективность работы компании и укомплектовать ее кадровый состав высококвалифицированными специалистами, способными работать с максимальной отдачей. В ПАО «ВымпелКом» начальник каждого отделения стремится работать с самыми толковыми, исполнительными специалистами. В компании руководители отделений лично участвуют в наборе персонала.

Процесс отбора можно условно поделить на два этапа: первичный и окончательный.

Анализ системы отбора персонала ПАО «ВымпелКом» показывает, что внутренние источники чаще всего используются в тех случаях, когда освобождаются вакансии руководителей подразделений различного уровня.

Часто используется возможность отбора кандидатов внутри ПАО «ВымпелКом», знакомых с особенностями производства и корпоративной

культурой, на обучение и адаптацию которых не потребуется потратить много времени и средств.

На этапе первичного отбора специалисты по отбору персонала ПАО «ВымпелКом» проводят индивидуальные собеседования (интервью) с подобранными претендентами. Не являясь профессионалами в функциональной области будущих работников, кадровики обычно сосредотачиваются на оценке «общих характеристик» – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией.

В третьей главе представлены мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в ПАО «ВымпелКом», в частности, процессы анкетирования и тестирования персонала, а также создание центра оценки соискателей.

Процесс анкетирования должен быть более комплексным и специфицированным, чтобы с его помощью можно было осуществить максимально большой охват информации и выявить необходимые качества, которые есть у соискателя.

На основании заполнения анкеты можно выявить насколько аккуратен соискатель, предварительно не забыв о создании способа проверки аккуратности. Также анализируя заполненную анкету можно сделать выводы об исполнительности, категоричности в ответах, конфликтности претендента. Однако не столько только опираться на проведение анкетирования, поскольку всех ответов на вопросы, оно дать не может, к тому же на его исследовании трудно выдать каких-либо количественных оценок отбора персонала.

Важно также соблюдение важных требований, чтобы проведение тестирования дало максимально объективный результат о кандидатах, что существенно повлияет на дальнейший процесс отбора персонала: необходимость учитывать социально-психологические характеристики кандидатов, которые могут повлиять на результат, обработка результатов психологических тестов и их дальнейшая интерпретация должна проводиться профессионалом, часть обработки тестов необходимо сделать



автоматизированной (естественно, в зависимости от вида тестирования), необходимо создание определенных условий во время прохождения тестов, чтобы получить максимально объективную оценку.

Важно разделять и проводить в несколько этапов тестирование соискателей в организацию. Следует разделить профессиональные тесты и психологические.

Профессиональное тестирование должно помочь сотруднику кадровой службы при отборе увидеть тот уровень способностей работника и соотнести его с показателями необходимыми для основной должности, поэтому следует создать и постоянно дорабатывать список основных компетенций и умений, которые должен исполнять работник и соответствовать будущий специалист (соискатель). Тестирование длительных жизненных циклов требует взаимозаменяемости участников и групповой (не только персональной) компетенции, например, тесты сопровождаемых систем со стороны организации внедрения или сопровождения новых показателей для кандидатов.

Создание центра оценки соискателей должно обеспечить более высокий уровень отбора персонала.

По экспертным оценкам внедрение данного отдела позволит увеличить прибыль примерно на 5%. Рассчитать экономическую эффективность данных затрат можно по формуле:

$$E = P - Z = P - 0,33 * \Delta K_z - Z_t$$

где, E – годовая экономическая эффективность затрат, руб

P – валовая выручка, руб

Z – затраты, руб

$\Delta K_z$  - разовые затраты при введении нового отдела, руб

$Z_t$  – затраты труда, руб

$$E = 1870967 - 0,33 * 81400 - 627600 = 1216505 \text{ руб.}$$

Основными функциями данного подразделения будут являться:

- разработка прогнозных оценок, используемых при планировании потребности в персонале, а план отбора персонала;

- систематическая оценка профессионального, общеобразовательного, возрастного состава и иных характеристик соискателей;
- оценка эффективности наиболее распространенных способов отбора персонала в организации;
- изучение и научно обоснованная оценка качеств руководителей, других специалистов организации посредством привлечения социологических, психологических служб;
- предоставление рекомендаций по заполнению вакантных должностей с учетом проведенной оценки психологической совместимости специалистов с персоналом конкретных подразделений и их руководителями;
- разработка программ по новым методам отбора персонала

На этапах внедрения усовершенствованной системы отбора и оценки персонала строится перечень необходимых мер с указанием их содержания, срока выполнения, ответственного исполнителя и формы завершения работ; разрабатывается конкретная рабочая документация, необходимая для практического внедрения системы оценки, проведения приемо-сдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования усовершенствованной системы отбора и оценки персонала.

Необходимое условие для успешной реализации усовершенствованной системы отбора и оценки персонала - поддержка со стороны руководства - в конечном счете, поддержка даже более важна, чем разработка тонких и сложных методов оценки или процедур.

**Заключение.** Правильное построение процесса, а также использование актуальных и правильных методов отбора персонала могут помочь исключить или как минимум уменьшить влияние таких проблем как плохой морально-психологический климат, падение исполнительской и трудовой дисциплины и самое важное – высокая текучесть кадров.

Отбор персонала организации можно смело назвать одной из важнейших частей системы управления персоналом организации, и постоянное совершенствование процесса отбора неизбежно влияет на функционирование

самой организации, помимо этого оказывает непосредственное действие на будущий успех организации.

Поиск путей и разработка мероприятий по улучшению процесса отбора персонала интерпретируется с одним из важных направлений деятельности по управлению персоналом в современных организациях. Особенно актуальным данный аспект является для телекоммуникационных компаний.

Поставленные задачи, которые необходимо было решить в ходе выпускной квалификационной работы, решены в полном объеме.

В первой главе проведен анализ теоретических аспектов, касающихся основных направлений процесса отбора персонала. Обращено особое внимание тестированию работников как одному из ключевых элементов отбора персонала. Было выявлено, что процесс отбора работников должен осуществляться, во-первых, с применением современных образовательных методик и форм и, во-вторых, учитывать организационные возможности и экономическое положение в стране, чтобы делать это с оптимальными затратами.

Вторая глава была посвящена анализу процесса отбора персонала в организации. Дана краткая организационно-экономическая характеристика исследуемой организации ПАО «ВымпелКом», а также проведён подробный анализ трудовых показателей и существующего процесса отбора персонала, его этапы и структура.

В третьей главе раскрыта главная цель данной работы, а именно разработаны мероприятия, направленные на совершенствование процесса отбора персонала. Для решения выявленных проблем, были разработаны решения для улучшения процесса отбора работников в организации, а в частности, совершенствование процессов анкетирования и тестирования, а также создание центра оценки соискателей. Предложенные мероприятия и их внедрение и проведение экономически целесообразно, обосновано и результативно. Годовой экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 1216505 руб.