

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 «МЕДИНГОФ»)**

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

Кан Ольги Игоревны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К. Э. Н., доцент

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

подпись, дата

Герчикова Е. З.

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

В настоящее время все более острой становится необходимость в освоении теоретических основ управления человеческими ресурсами и тщательной разработке критериев привлечения, оценки и отбора сотрудников, позволяющих повысить эффективность деятельности предприятий относительно рынка и организаций-конкурентов.

В теории и практике управления персоналом разработано много надежных и эффективных систем отбора персонала, тем не менее изменяющиеся условия деятельности российских предприятий требуют постоянного их совершенствования, внедрения прогрессивных методов отбора, оценки эффективности организации данного процесса. Современный уровень развития науки позволяет использовать самые разные источники набора нужных специалистов и применять сложные многоступенчатые системы отбора, оценивающие все качества личности как профессионала, что и обуславливает актуальность выбранной темы.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование процесса отбора персонала в организации.

В соответствии с указанной целью поставлены следующие основные задачи исследования:

- изучить сущность системы отбора персонала в организации;
- рассмотреть организацию процесса отбора персонала в организации;
- рассмотреть методы отбора персонала в организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Медингоф»;
- проанализировать кадровый потенциал ООО «Медингоф»;
- провести анализ процесса отбора персонала ООО «Медингоф»;
- предложить основные направления совершенствования процесса отбора персонала в ООО «Медингоф»;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы отбора персонала в ООО «Медингоф»;

- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования в данной работе выступает общество с ограниченной ответственностью «Медингоф».

Предметом исследования является процесс отбора персонала.

Многочисленные работы выдающихся зарубежных и отечественных ученых посвящены проблемам, связанных с вопросами отбора работников предприятиями. Над решением таких проблем работали А.Я. Кибанов, Г. Драфт, А. Виноградская, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, В.А. Савченко и др. В своих работах ученые освещали основные методы и этапы отбора персонала.

Методология. Методы исследования:

- теоретические (анализ литературы по проблеме);
- эмпирические (анализ документации; наблюдение, метод экономического анализа, метод сравнения).

Практическая значимость исследования заключается в том, что, материалы выпускной квалификационной работы могут быть использованы: во-первых, руководителями и менеджерами организаций в целях совершенствования процесса отбора персонала; во-вторых, в дальнейших научных исследованиях; в-третьих, студентами для подготовки к семинарским занятиям.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения. Во введении приводятся аргументы, указываются цели и задачи раскрытия темы. В первой главе описываются теоретические и методические подходы к процессу отбора персонала в организации. Во второй главе проводится анализ состояния процесса отбора персонала в ООО «Медингоф». В третьей главе предложены управленческие решения по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «Медингоф», а также рассчитана их экономическая эффективность. В заключении представлены выводы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Рассмотрение сущности и содержания процесса отбора персонала предполагает, прежде всего, определение его понятия. К началу XXI века понятие «отбор персонала» прочно вошло в научный аппарат, хотя однозначного толкования данного термина в управлении еще не сложилось.

По мнению А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова [25, с. 54] 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.

Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова [49, с. 115] рассматривают отбор как вид управленческой деятельности, с помощью которого организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного наилучшего.

Приведенные подходы к рассмотрению понятия отбора персонала хотя и имеют отличия, но, в целом, раскрывают данный термин как набор действий, которые проводятся предприятием для выбора из имеющихся кандидатов наиболее соответствующего вакантному месту.

Отбор кадров в процессе найма предполагает выделение нужного количества кандидатов на вакантные должности среди соискателей этих должностей, заявивших о себе в процессе набора. В ходе отбора кандидатов осуществляется знакомство с кандидатами на вакантные должности, собирается и обрабатывается информация о них, оцениваются их качества и составляются достоверные «портреты», происходит сопоставление фактических качеств с требованиями должностей. Итогом отбора становится либо отказ соискателю в трудоустройстве, либо назначение его на должность и заключение с ним трудового договора [29, с. 105].

На рисунке 1 приведена общая схема процесса отбора и найма персонала.



Рисунок 1 – Процесс поиска, отбора и найма персонала [47, с.146]

Можно выделить следующие назначения бизнес-процесса отбора персонала:

- административное, которое заключается в достижении стратегической цели предприятия, за счет увеличения коэффициента постоянного состава персонала;
- информационное, которое заключается в качественном формировании полной индивидуальной программы нового сотрудника, для эффективного управления и предоставления руководству объективных отчетов;
- мотивационное, которое заключается в распознавании целей и стимулов кандидатов, и оценке возможностей предприятия удовлетворять потребности новых сотрудников [50, с.97].

Таким образом, система отбора и найма персонала является составляющей кадрового менеджмента, а процесс отбора и найма персонала – это один из проблемных и в то же время один из самых необходимых процессов в жизни любого предприятия, ведь от того, насколько правильно подобраны кандидаты зависит успех и развитие предприятия.

Главная идея, лежащая в основе отбора персонала – сделать выбор среди претендентов на должность. А основная предпосылка состоит в том, что для успеха предприятия важна эффективность деятельности отдельных индивидов. А индивидуальная эффективность на всех уровнях предприятия определяет эффективность работы предприятия в целом. Чтобы отбор прошел эффективно, необходимо соблюдать ряд требований к критериям, которые помогут выявить достоинства и недостатки кандидатов.

Критерии оценки и отбора персонала:

- физические данные и свойства нервной системы – работодатель предпочтет здорового и физически и душевно сотрудника на работах, предполагающих соответствующие нагрузки или нормативные требования к профессии;
- опыт – работодатель оказывает предпочтение работнику, уже имеющему опыт по специальности;
- образование – работодатели хотят видеть сотрудников с соответствующим должности образованием, при этом чем выше уровень образования – тем предпочтительнее претендент;
- статус и возраст – эти характеристики во многом субъективны и зависят от предпочтений конкретных работодателей [36, с. 78].

По каждой вакансии необходимо выделить критерии, которые и лягут в основу требований при отборе кандидатов:

- формальные критерии. К ним относим все, что возможно проверить и подтвердить документально (образование, стаж работы, сертификаты);
- профессиональные критерии. К ним относим те знания, умения и навыки по профессии, которые нужны, чтобы эффективно работать (а не просто работать в этой должности);

- личностные критерии. Качества личности обязательно связаны и с должностью, и с характером работы, и с особенностями корпоративной культуры организации [37, с. 75].

Таким образом, важно не только правильно выделить качества, но и суметь их проверить, используя различные технологии и методики. Профессиональный отбор призван подобрать на вакантную должность наиболее профпригодного работника.

В современной теории и практике управления персоналом применяются различные методы для отбора кандидатов. Первый из «заочных» методов, используемых при отборе персонала – это анкетирование. Данный метод основывается на том, что биография человека является надежным индикатором его потенциала.

Резюме получило широкое распространение, однако его назначение двояко. С одной стороны, кандидат с его помощью может заинтересовать компанию в своем профессионализме, а, с другой стороны, изучив резюме соискателя, служба персонала облегчает себе отбор претендентов на занятие вакантных должностей, отсеив без предварительных затрат кандидатов, характеристики которых не соответствуют профилю данной должности.

Анкетирование и резюме имеют очень важное преимущество перед другими методиками селекции персонала. К такому преимуществу можно отнести простоту применения и небольшие затраты. Главным и существенным недостатком этих методов является то, что указанные в анкете и резюме данные дают только информацию о прошлом кандидата и не позволяют определить его настоящее состояние и потенциал роста.

Заключительным этапом «заочных» методов отбора персонала выступает наведение справок о кандидате. В настоящее время многие организации практикуют обращение к прежним работодателям кандидатов для оценки их бывших работников по определенному перечню качеств и подтверждению данных, указанных в резюме и анкете.

Собеседования являются наиболее широко применяемым и высокоэффективным методом отбора персонала. Цель данного метода отбора заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции и т. д.

Наиболее распространенным методом отбора персонала в российских компаниях является испытательный срок. В соответствии с Трудовым Кодексом РФ [1], испытательный срок варьируется от 1 до 6 месяцев. Испытательный срок позволяет оценить кандидата непосредственно на рабочем месте, оценить его потенциал и соответствие должности.

И последняя наиболее эффективная и действенная методика отбора персонала – это «метод деловых игр». В ходе таких игр проектируются проблемные ситуации, решение которых дает возможность проверить степень компетентности каждого из ее участников, умение отстаивать собственные позиции и реагировать на критику. Преимуществом данной методики является возможность оценки кандидатов в конкретной ситуации, а недостатком – необходимость привлечения сторонних экспертов (опытных психологов и модераторов).

На примере ООО «Медингоф» мы проанализируем кадровый потенциал компании, рассмотрим процесс отбора кандидатов и его проблемы. Общество с ограниченной ответственностью «Медингоф» зарегистрировано 12.05.2015 г. регистратором Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №19 по Саратовской области. Основным видом деятельности данной организации является оптовая торговля фармацевтической продукцией.

Структура работников ООО «Медингоф» по категориям персонала – типичная такого предприятия. На протяжении анализируемого периода основную долю в структуре персонала составляют специалисты и служащие. Персонал ООО «Медингоф» обладает высоким уровнем квалификации – более 80% работников имеют высшее образование. Основу составляют работники в возрасте от 35 до 50 лет, 60% – женщины, 40% – мужчины. Коэффициент

текучности кадров в 2017 году составляет 20,0%. Высокий уровень текучести кадров является отрицательным фактором для ООО «Медингоф», потому что это угрожает нормальному функционированию компании.

Отдел кадров ООО «Медингоф» в вопросах отбора кадров работает со следующей информацией:

- Трудовой Кодекс РФ;
- Устав ООО «Медингоф»;
- внутренние нормативные документы, регламентирующие отбор персонала в ООО «Медингоф»;
- исследование региона: общая численность трудоспособного населения, количество профильных вузов, компании-конкуренты, прожиточный минимум в регионе, покупательская способность населения;
- анализ местных информационных ресурсов (интернет-сайтов и периодических изданий кадровой тематики) на предмет изучения общего уровня подготовки кандидатов и для оптимального размещения информации о вакансиях в СМИ и Интернете;
- мониторинг рынка заработных плат;
- требования в вакантной должности;
- сбор рекомендаций с предыдущих мест работы кандидата;
- информация о необходимых документах для трудоустройства.

Поиск кандидатов осуществляется посредством размещения объявлений о вакансии в следующих ресурсах: кадровые агентства, Интернет. Ответственность за размещение информации о вакансиях несет специалист отдела кадров, отвечающий за подбор персонала.

Отбор персонала в ООО «Медингоф» происходит в несколько этапов:

Этап 1. Оценка резюме на соответствие требованиям вакансии. Сотрудник отдела кадров оценивает резюме по основным требованиям вакансии. Если резюме кандидата соответствует всем требованиям вакансии, с ним проводится телефонное интервью.

Этап 2. Телефонное собеседование/интервью. Телефонное собеседование проводится сотрудником отдела кадров удаленно с целью определения соответствия кандидата требованиям вакансии, доведения до кандидата информации об ООО «Медингоф» и предлагаемой вакансии, а также определения даты и времени личного собеседования с сотрудниками ООО «Медингоф».

Этап 3. Сбор информации, характеризующей кандидата на предыдущих местах работы.

Этап 4. Личное собеседование с кандидатом. Личное собеседование с кандидатом, как правило, проводится начальником отдела кадров и руководителем отдела, где имеется вакантная должность. По результатам проведенных собеседований принимается решение о кандидатах, которых необходимо пригласить на второй этап собеседования.

Этап 5. Повторное собеседование кандидата и лиц, представляющих АО ООО «Медингоф». С кандидатами, успешно прошедшими собеседование, проводится повторное собеседование, в результате которого принимается окончательное решение по одному кандидату на каждую должность.

Основные принципы, которых придерживается ООО «Медингоф» при отборе персонала на вакантные должности:

- компетентность – основное требование, которое предъявляется к кандидатам. Специалисты отдела кадров ООО «Медингоф» изучают биографические данные, профессиональную карьеру и рекомендации;
- непрерывность – специалисты проводят постоянную работу по отбору лучших специалистов, формированию кадрового резерва из внешних кандидатов и сотрудников предприятия.

Проанализируем показатели эффективности найма и отбора персонала в ООО «Медингоф». Количество закрытых вакансий ООО «Медингоф» на протяжении 2015-2017 гг. составляет от 4 до 6. Это объясняется снижением уровня текучести кадров и меньшей потребностью в поиске и найме

персонала. Затраты на подбор и отбор на 1 вакансию растут, в 2017 году составили 1255 руб.

Проведенный анализ состояния процесса отбора персонала в ООО «Медингоф» позволяет сделать следующие выводы. В ООО «Медингоф» отмечается высокий уровень текучести кадров. Кроме того, среди недостатков можно выделить отсутствие методов оценки персонала, отсутствие системности в наборе персонала, все действия носят разрозненный характер, не исследуются личностные качества, влияет личностный фактор при замещении должности посредством внутренних ресурсов.

С целью совершенствования процесса отбора персонала в ООО «Медингоф» предложены следующие направления:

- проведение программы «Graduate recruitment», которая позволит проводить отбор лучших претендентов на вакантные должности среди студентов и выпускников с целью создания персонала, обладающего необходимыми качествами;
- применение облачной технологии, которая позволит сократить время на процесс найма персонала и повысить качество работы отдела кадров;
- внедрение оценки свойств и качеств личности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная цель отбора кадров заключается в выборе из множества соискателей работника с нужной квалификацией и необходимыми личностными качествами, способного решать поставленные перед ним задачи максимально эффективно.

Система отбора персонала является составляющей кадрового менеджмента, а процесс отбора персонала – это один из проблемных и в то же время один из самых необходимых процессов в жизни любого предприятия, ведь от того, насколько правильно подобраны кандидаты зависит успех и развитие предприятия.

Методы отбора персонала подразделяются на две группы: классические и нетрадиционные. Чаще всего в практической деятельности применяют: анализ анкетных данных, резюме, наведение справок о кандидате, различные виды собеседований, тестирование, испытательный срок. Нетрадиционные методики не применяются в качестве основных при отборе персонала, а могут использоваться только как вспомогательные методы оценки.

ООО «Медингоф» - российское общество с ограниченной ответственностью, зарегистрированное в городе Саратове. Основным видом деятельности предприятия является торговля оптовая фармацевтической продукцией.

Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Медингоф» за 2015-2017 гг. позволяет сделать выводы, что предприятие имеет положительную динамику развития.

Структура работников ООО «Медингоф» по категориям персонала – типичная такого предприятия. На протяжении 2015-2017 гг. основную долю в структуре персонала составляют специалисты и служащие. Персонал ООО «Медингоф» обладает высоким уровнем квалификации – более 80% работников имеют высшее образование. Основу составляют работники в возрасте от 35 до 50 лет. Коэффициент текучести кадров в 2017 году составляет 20,0%. Высокий

уровень текучести кадров является отрицательным фактором для ООО «Медингоф», потому что это угрожает нормальному функционированию компании.

В ООО «Медингоф» отбором персонала занимается отдел кадров. Отбор кандидатов в ООО «Медингоф» проходит в 5 этапов, в ходе отбора проводится собеседование с кандидатами.

Проведенный анализ состояния процесса отбора персонала в ООО «Медингоф» показал, что в ООО «Медингоф» имеются недостатки в системе отбора персонала: отмечается высокий уровень текучести кадров, отсутствуют методы оценки персонала, отсутствует системность в наборе персонала, все действия носят разрозненный характер, не исследуются личностные качества.

С целью совершенствования процесса отбора персонала в ООО «Медингоф» предложены следующие направления:

- проведение программ «Graduate recruitment»;
- применение облачной технологии;
- внедрение оценки свойств и качеств личности.

Экономический эффект от совершенствования процесса отбора персонала, а также от снижения текучести кадров составляет 3277,5 тыс. руб., что говорит о целесообразности предложенных мероприятий.