

**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 «ООО ОЛЬХОВКА»)**

студента 5 курса 541 группы  
направление подготовки 38.03.02 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Брутян Кристины Олеговны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Землянухина Н.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 исследования 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.

В современном быстроменяющемся динамичном мире необходимо меняться и двигаться вперед непрерывно просто для того, чтобы выжить. Уже мало просто обладать знаниями и умениями, ими надо уметь грамотно пользоваться, чтобы они могли принести максимальную выгоду.

Приспосабливаясь к изменениям и подвергаясь влиянию внешней среды современным организациям необходимо быть способными формировать потенциал, который будет помогать не только своевременно и адекватно реагировать на воздействия изменяющейся внешней среды, но и даст возможность самой организации изменять окружающую среду, эффективно управлять развитием и функционированием различных подсистем и элементов организации.

Цель работы: исследование отбора персонала в ООО «Ольховка» 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 эффективность методов и процедуры отбора персонала;
- провести анализ критериев отбора персонала ООО «Ольховка»;
- определить направления совершенствования отбора персонала в ООО «Ольховка»;

Объект исследования: система управления персоналом в ООО «Ольховка».

Предмет исследования: организационно-управленческие отношения по поводу отбора персонала в ООО «Ольховка».

Методологической основой работы являются общенаучные методы: анализ, синтез, методы сравнительного анализа, статистические данные.

Актуальность, поставленная цель, задачи, предмет и объект исследования предопределили логику изложения, структуру данной дипломной работы и определили ее новизну.

Структура данной работы обусловлена целями и задачами исследования. Дипломная работа состоит из: введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

**Основное содержание работы.** Отбор персонала - часть системы подбора 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.

Не существует единственно правильной или идеальной технологии отбора персонала. Она зависит от сферы деятельности, специфики самого учреждения, кадровой политики учреждения, количества и качества занятых работников и ряда других факторов.

Источники отбора персонала бывают внутренними и внешними. К внутренним относится способ отбора на вакантную должность сотрудника, который находится в штате организации. Это может быть продвижение по карьерной лестнице или переход на аналогичное место работы. Данный подход гарантирует сохранение сильного кадрового состава.

Среди внешних источников выделяют следующие: государственные центры занятости (биржи труда), центры переподготовки кадров, центры содействия трудоустройству молодежи (обычно при ВУЗах), частные

кадровые агентства, ярмарки вакансий, СМИ, интернет, клиенты организации, кандидаты по рекомендации родственников или знакомых, работников организации, самостоятельные кандидаты.

Так как процесс отбора - это различные этапы со своими целями, задачами, то методы отбора персонала будут разнообразными.

Выделяются следующие традиционные методы отбора персонала:

Рекрутинг - отбор персонала среди кандидатов, которые находятся в свободном поиске места работы. Такой метод применяется для поиска и отбора низко - квалифицированных работников.

Прямой целенаправленный поиск (exclusive search) - поиск и отбор высококвалифицированных сотрудников среди свободных специалистов и работающих для замещения вакантных должностей с четким функционалом или в управленческий блок.

Вербовка (head hunting) - разновидность прямого поиска, при котором «переманивают» готового квалифицированного специалиста из другой организации.

Привлечение практикантов и молодых специалистов (preliminaring) - отбор и привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки молодых специалистов (студентов, выпускников вузов и ссузов), которые соответствуют требованиям к вакансии.

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.

Каждый наемный сотрудник в организации является подчиненным, поэтому от него требуется умение выполнять приказы и распоряжения, общие правила трудового распорядка. Кроме управляемости, не менее важна и способность к обучению, умение адаптироваться к изменению технологического процесса, изучить новое оборудование или освоить незнакомый ассортимент. Требуется проверки и то, насколько адекватно воспринимает соискатель окружающую действительность, не путает ли он реальность со своими представлениями о ней. Адекватность кандидата позволит ему выполнять именно то, что ему поручено и именно так, как от него это требуется.

Профессиональный отбор персонала с учетом этих личностных качеств позволит значительно сократить вероятность ошибок и отсеять неподходящие кандидатуры еще на этапе первичного собеседования.

Методами оценки эффективности отбора персонала являются:

- расчет исполнения планов по набору персонала;
- расчет общих показателей текучести кадров в организации;
- расчет показателей текучести кадров среди персонала организации, который проработал в течении конкретного периода;
- расчет показателей соотношения роста затрат на набор и отбор персонала к динамике роста показателей работы организации.

1. Исполнение запланированных работ по набору персонала организации. Данный показатель можно назвать целевым, расчет которого, дает аналитику ответы на вопросы эффективности работы по набору и отбору персонала.

2. Общие показатели текучести кадров в организации.

Высокая текучесть кадров в казахстанских организациях является, на сегодня, большой проблемой. С позиции отбора персонала показатель текучести, не является самым главным показателем уровня эффективности, но тем не менее, этот показатель дает возможность косвенно оценить эффективность набор и отбора. Мысль в том, что при эффективной системе

отбора персонала показатели текучести должны быть низкими (если на них не влияют иные факторы, например, сокращение или реструктуризация).

3. Показатели текучести кадров среди персонала организации, который проработал в течении конкретного периода (месяц / год)

Мы считаем, что данные показатели необходимо анализировать в отдельности, от показателей общей текучести кадров. Расчет данных показателей дает возможности точно определить какие проблемы были допущены в ходе набора и отбора персонала. Здесь также необходимо учитывать и рассматривать уход из организации по инициативе работодателя и по желанию самого работника.

4. Показатели соотношения роста затрат на набор и отбор персонала к динамике роста показателей работы организации.

На сегодня, растет количество организаций, которые рассчитывают долю влияния отдельных факторов на ее конечные финансовые показатели. В ходе набора и отбора сотрудников (основного ресурса любой организации), закладываются основы для повышения эффективности всей организации.

Таким образом, нами 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.

В качестве объекта исследования была выбрана организация ООО «Ольховка». Миссией ООО «Ольховка» является обеспечение продовольственной потребности страны качественной сельскохозяйственной продукцией по конкурентоспособной цене и получение прибыли, которая обеспечит предприятию расширенное воспроизводство.

Процесс отбора персонала в рассматриваемом предприятии производится в соответствии с Положением о найме персонала.

В процессе анализа технологии отбора персонала использовался метод беседы с начальником отдела кадров ООО «Ольховка». По Результатам проведенной беседы можно сделать следующие выводы в части отбора персонала на предприятии.

1. Отбор персонала производится путем сравнения численности работников предприятия со штатным расписанием предприятия. В результате данного сравнения определяется наличие вакантных мест, на которые требуется найти работников. В том случае если вакансии выявляются, то на данном этапе начинается процесс отбора персонала.

После определения вакантной должности, производится анализ должностной инструкции данной должности. Требования к сотруднику на основании должностной инструкции формулируются специалистом по кадрам и согласовываются с руководителем подразделения. Сначала согласование проходит на уровне начальника отдела кадров, а затем утверждается генеральным директором.

При отборе персонала в ООО «Ольховка» применяется технология на основе квалификационной карты. В данной карте подробно расписаны существенные условия и характеристики, которыми должен обладать будущий сотрудник, чтобы соответствовать данной должности и, соответственно, иметь возможность получить работу и успешно ее исполнить. По всем сотрудникам предприятия данная карта разрабатывается специалистом отдела кадров, согласовывается начальником отдела указанной должности, начальником отдела кадров и утверждается генеральным директором.

Применение квалификационной карты позволяет структурировано провести оценку потенциальных кандидатов и сравнить их между собой.

После анализа квалификационной карты, специалист отдела кадров, отвечающий за отбор персонала начинает заниматься поиском потенциальных работников. Для осуществления поиска применяются следующие методы:

1. Внутренний поиск. Особенностью данного поиска является то, что поиск потенциальные сотрудников проводится среди работников предприятия и их знакомых. Учитывая, что в ООО «Ольховка» развита организационная культура, данный метод поиска используется в первую очередь. Вообще внутренний поиск выгоден тем, что во-первых, он наименее затратен, во-вторых, сотрудники предприятия, приглашая своих близких и знакомых, могут предоставить им личную характеристику, смогут поручиться за них и помогут в процессе адаптации к новому коллективу. Поиск в соответствие с данным методом реализуется путем размещения объявлений на информационных стендах в цехах, обращении к трудовому коллективу на встречах и собраниях, а также путем обращения к руководителям отделов и начальникам цехов о представлении возможных кандидатов из уже имеющихся работников ООО «Ольховка». Также положительным моментом данного метода является возможность карьерного роста в достаточно короткий срок.

2. Объявления в средствах массовой информации (телевидение, радио, газеты). Достоинство данного метода – широкий охват аудитории при достаточно невысоких затратах. Объявления размещаются в специализированных газетах о работе каждую неделю, а также на местных радио и телеканалах. Как правило, ввиду стабильности работы предприятия в регионе в ООО «Ольховка» поступает достаточно много откликов, за счет этого метода. Но при этом и увеличивается отвлечение специалиста по кадрам на обработку предложений, что увеличивает непроизводительные расходы предприятия, так как приходится изучить всех потенциальных кандидатов. Специалист по кадрам проводит с потенциальными кандидатами короткие телефонные разговоры и ознакомливается с резюме кандидатов.

На данном этапе развития предприятия ООО «Ольховка» не применяет другие методы для поиска персонала.

После прохождения этапа поиска потенциальных работников специалист по кадрам приступает к следующему этапу – отбору кандидатов.

Данный этап является самым важным, так как по итогам его определяет кандидат, который в итоге получит место работы. К специалисту по кадрам на данном этапе уже подключается начальник отдела кадров. Совместно они определяют наиболее подходящего кандидата на данную должность путем проведения индивидуального собеседования с каждым из кандидатов. Собеседование проводит начальник отдела кадров. В отличие от предыдущего этапа собеседование структурированное, на котором максимально подробно описывается должность и качества сотрудника, которые необходимы. В результате проведенных собеседований, каждому кандидату проставляется оценка. На этом этапе по результатам собеседования проводится оценка соответствия кандидата должности и сравнение качеств кандидатов между собой с целью выбора наиболее достойного и подходящего.

Результаты и качество кандидатов проведенных собеседований анализируются, оцениваются и сравниваются на коллективном собрании под руководством генерального директора предприятия, с участием главного инженера, начальника отдела кадров, специалиста отдела кадров, ответственного по отбор персонала и непосредственно начальника цеха, в котором существует вакансия.

После выбора коллективного выбора кандидата, его принимают на работу с назначением ему испытательного срока (не более 3 месяцев). Испытательный срок - это эффективная мера управления кадрами, так как дает возможность предприятию оценить кандидата в деле, а работнику оценить работу, определить загруженность и характеристики должности. В том случае если и кандидата и работодателя, а именно ООО «Ольховка» все устраивает, то по истечении 3 месяцев сотруднику предлагается подписать постоянный трудовой договор с официальным трудоустройством на работу в предприятие.

Совершенствование технологий отбора кадров, применяемых в ООО «Ольховка», 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;

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

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

**Заключение.** В итоге проведенного теоретического исследования можно сделать вывод о том, что отбор кадров являются одними из самых важных функций управления персонала, 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.

Анализ предприятия показал, что присутствует высокая текучесть кадров и достаточно низкая 67% стабильность персонала. 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 и расстановки кадров.

Причина, как показал анализ кадрового потенциала, в особенностях трудового коллектива. Коллектив в основном молодой с высоким образовательным уровнем, однако, средний стаж работы на предприятии у большинства сотрудников 1-2 года, потому что не создана система профессионального роста и кадрового продвижения. Это приводит к тому, что сотрудники, заканчивая учебные заведения, уходят в другие компании,

где им могут предложить и большее материальное вознаграждение, и карьерный рост. Аттестация персонала также подтверждает выводы о низком профессиональном соответствии сотрудников занимаемым должностям, не смотря на их высокий образовательный уровень.

При всех описанных проблемах процесс отбора кадров на предприятии осуществляется сокращенно, по наиболее простой схеме, через поиск сотрудников в СМИ и внутри коллектива и упрощенной системы отбора в ходе одного собеседования.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости совершенствования процесса отбора кадров ООО «Ольховка» в направлении увеличения профессионализма и стабильности коллектива, а также устранения следующих основных проблем:

- слабый учет практических навыков кандидатов при проведении отбора;
- недостаточное внимание перспективам долгосрочного сотрудничества с выбираемым кандидатом;
- отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении отбора и расстановки кадров;
- отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы.

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.