

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО
«МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА МАРИЯ»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 5 курса 541 группы
направления 38.03.03 - Управление персоналом
профиль Управление персоналом в организации
экономического факультета
Григорьева Виктора Владимировича

Научный руководитель
кандидат экономических наук, доцент

_____ Аракчеева С.В.
подпись, дата

Зав. кафедрой
кандидат экономических наук, профессор

_____ Дорофеева Л.И.
подпись, дата

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Работник любой организации параллельно выполнению основных трудовых функций обязательно является составляющей частью всего производственного процесса, то есть он может как способствовать развитию организации, активно участвуя в тех или иных нововведениях, так и тормозить рост эффективности производства, отвергая все новое, что может изменить устоявшийся ритм работы, или относиться безразлично как к результатам своей деятельности, так и к деятельности всей организации в целом. Во многих крупных продвинутых компаниях работника перестали воспринимать как необходимую статью расходов, перенося его в категорию источников прибыли. В данных условиях затраты на оплату труда, повышения квалификации, на возможные подготовки и переподготовки в интересах организации, создание тех или иных условий для наиболее эффективной деятельности воспринимаются как вид инвестиций. Для того, чтобы эти инвестиции не оказались напрасными, необходимо проводить тщательный отбор кадров в соответствии с запросами организации.

Отбор персонала – это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под представленные критерии на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки¹.

Для наиболее эффективного отбора кадров в первую очередь необходимо определить начальный уровень профессиональных навыков претендента и его психологические качества. Для выявления этого можно использовать различные тесты, интервью и другие методы. При наличии несогласования исходного и необходимого уровней профессиональной квалификации оценивается их критичность, возможности и затраты их устранения.

¹ Ступина, М. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / М.В. Ступина. – Вологда: ВоГУ, 2014. –С.38

В реальности многие российские предприятия в настоящее время используют весьма неэффективные способы и методы отбора персонала, делая упор на те или иные финансовые и производственные вопросы, на проблемы сбыта готовой продукции, на материально-техническое обеспечение организации, при этом кадровые вопросы, решение которых обеспечивает функционирование всего предприятия, остаются на втором плане.

Таким образом, тема совершенствования отбора персонала в настоящее время является очень актуальной, так как в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Тщательность отбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования.

В выпускной квалификационной работе рассматривается деятельность ООО «Мебельная фабрика Мария» в г. Саратове. Данная организация функционирует на рынке с 1999 года. Основным видом деятельности мебельной фабрики является производство кухонной мебели, начиная с 2011 года активно осваиваются дополнительные направления – производство мебели для ванных комнат, для бизнес-объектов и другие. Проблема комплектования штата возникает регулярно, следовательно, в современных условиях рыночной экономики, одной из центральных задач можно считать отбор кадров. Отбор новых работников обеспечивает режим нормального функционирования организации.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ системы отбора персонала в организации ООО «Мебельная фабрика Мария» и разработка методов ее оптимизации.

В соответствии с поставленной целью в работе определены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические и методические аспекты формирования процесса отбора персонала;

- изучить сущность и особенности отбора кадров в современных условиях;
- проанализировать систему отбора персонала организации на примере ООО «Мебельная фабрика Мария»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности системы отбора персонала в ООО «Мебельная фабрика Мария», оценить их экономическую целесообразность.

Объектом исследования является персонал ООО «Мебельная фабрика Мария» в г. Саратове.

Предмет – процесс отбора персонала в рассматриваемой организации.

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.

Теоретические аспекты отбора персонала в современной организации достаточно подробно изучены и описаны в работах Т.Ю. Базарова, Н. Р. Валиуллиной, В. Р. Веснина, О. С. Гапоновой, А.Я. Кибанова, А.П.Егоршина и многих других авторов. Технология и основные методы отбора персонала отражены в работах А. Н. Бунатяна, М. В. Волкова, О. В. Зандановой, А.В. Кириллова, В. Малёшина, С.К. Мордовина, Н. Самоукиной и т.д. К наиболее известным зарубежным исследователям можно отнести А.Маслоу, Ф.Герцберг, У.Г.Оучи, М.Армстронг, М.Вудкок, Э.Гроув, Г.Десслер, П.Друкер, Уейн.Р Монди, Дж.Коул, Э.Кристофер, Х.Маккей, Л.Смит, М.Фут и др.

Гипотезой исследования в представленной выпускной квалификационной работе может выступить предположение о том, что процесс отбора персонала в ООО «Мебельная фабрика Мария» в г. Саратове не ориентирован на определение психологических качеств соискателя, не

носит системного характера, требует оптимизации и повышения эффективности.

При написании работы были использованы следующие методы научного исследования: анализ документов, наблюдение, интервью, анкетирование, методы системного, логического и сравнительного анализа.

Практическая значимость результатов данной работы состоит в том, что ее выводы и рекомендации могут быть использованы отделом кадров ООО «Мебельная фабрика Мария» в целях совершенствования системы отбора персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе данной работы производится описание теоретической базы отбора персонала, рассматривается порядок действий, начиная от постановки целей и заканчивая оценкой результатов их применения. Во второй главе представлены результаты проведенного анализа процесса отбора персонала организации на примере ООО «Мебельная фабрика Мария», а в третьей главе работы представлены рекомендации по повышению эффективности системы отбора персонала в ООО «Мебельная фабрика Мария» и рассчитана экономическая эффективность данных предложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Теоретические и методические основы процесса отбора персонала организации» раскрывается сущность и особенности отбора кадров в современных условиях, а также технологии отбора персонала.

Для любой организации независимо от сферы деятельности, уровня развития, тех или иных корпоративных принципов отбор персонала должен являться одной из центральных функций управления, так как именно работники используют различные виды ресурсов организации, а, соответственно, могут обеспечить наиболее эффективное использование

любых видов ресурсов. Для того, чтобы организация выдержала конкурентную борьбу в современных рыночных условиях, руководители стремятся привлечь наиболее высококлассных специалистов, которых по понятным причинам весьма ограниченное количество. Наличие таких специалистов, несомненно, отражается на рейтинге организации, подтверждает ее стабильность и надежность, то есть во многом зависит от эффективности работы менеджеров по персоналу.

В современных условиях рынка качество отбора персонала стала одним из важнейших фактором, влияющих на эффективность работы организации. Всесторонняя, целостная и беспристрастная оценка кандидатов, а, соответственно, качественный выбор претендентов на те или иные должности позволяет организации оставаться конкурентоспособной.

В ходе работы используются два подобных понятия «подбор персонала» и «отбор персонала».

В данной работе будем считать, что подбор персонала – это специально разработанная система целенаправленных действий по привлечению на вакантное место кандидатов, обладающих качествами, навыками и умениями, необходимыми для достижения целей организации, включающая в себя расчёт потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор и формирование кадрового резерва.¹

Существует достаточно много различных точек зрения на определение понятия «отбор персонала». Например, отбор персонала – это серия мероприятий и действий, заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка места работы², или отбор персонала –

¹ Емцова, В. С. Специфика подбора и отбора персонала на предприятиях розничной торговли // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 428-431. [Электронный ресурс]: [сайт].– URL: <https://moluch.ru/archive/138/38833/> (дата обращения: 23.12.2019). – Загл. с экрана. Яз. русс.

² Исторический аспект отбора кадров [Электронный ресурс]: [сайт].– URL: <http://www.brandmanage.ru/flcs-321-3.html> (дата обращения: 12.03.2020). – Загл. с экрана. Яз. русс.

это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Таким образом, отбором персонала можно считать естественное завершение процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

В настоящее время наметился новый подход к отбору персонала, который предполагает подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый подход как отбор подходящих кандидатов на вакантную должность путем оценки по критериям, важным для должности все же является доминирующим¹.

Стоит отметить, что отбор кадров является многоплановым процессом, в процессе которого идет анализ как личностных, так и профессиональных качеств претендентов на должность, а в некоторых случаях и их медицинских показателей. Основной целью отбора является определение соответствия возможностей и желаний претендента с условиями и особенностями работы, учитывая не только профессиональные, деловые и личностные качества соискателя, но и их сочетания, что может повлиять на психологический климат в сложившемся коллективе, что в свою очередь определяет удовлетворенность работой, и, соответственно, ведет к росту производительности труда.

Во второй главе работы **«Анализ процесса отбора персонала в ООО «Мебельная фабрика Мария»** представлена организационно-экономическая характеристика данного предприятия.

Организационная структура ООО МФ «Мария» относится к линейно-функциональному типу, с присутствием элементов дивизионального, по территориальному признаку.

¹ Барнякова, А. В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации / А.В. Барнякова // ScienceTime. – 2014. – №4. – С. 21

По результатам проведенного анализа можно сказать, что ООО «МФ Мария» финансово стабильное предприятие, которое находится на втором месте в рейтинге российских мебельных фабрик, которые занимаются производством кухонной мебели.

В результате анализа ключевых финансовых показателей организации было установлено, что МФ «Мария» примерно соответствует финансовому состоянию, которое характерно для крупных предприятий, занимающихся видом деятельности производство кухонной мебели (код по ОКВЭД 31.02). При этом в отчетном году финансовое состояние организации существенно не изменилось.

Такой же вывод можно сделать и при сравнении показателей МФ «Мария» со средними показателями для всех отраслей Российской Федерации. Финансовое положение ООО «Мебельная фабрика Мария» примерно соответствует среднему финансовому состоянию сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе Росстата и удовлетворяет указанным выше критериям¹.

По состоянию на конец 2019 года общая численность персонала составила 1340 человек (в 2018 г. – 1342 чел.). В работе представлен штатный состав предприятия в разрезе возраста, половой принадлежности и уровня образования.

Анализируя вышесказанное, можно отметить, что финансовое состояние мебельной фабрики стабильное, численность персонала находится на одном уровне, без резких скачков и падений, что тоже говорит об общей благополучности компании. Исходя из распределения персонала по уровням образования, можно отметить, что практически 75% персонала имеют высшее образование, однако это не всегда тождественно профессионализму.

¹ Финансовое состояние ООО «Мебельная фабрика Мария [Электронный ресурс]: [сайт]: URL: https://www.testfirm.ru/result/6455026772_ooo-mebelnyaya-fabrika-mariya (дата обращения 29.05.2020 г.) Загл. с экрана. Яз. русс.

В ходе работы было проведено исследование, главной целью которого является выявление методов и техники отбора персонала данной организации на примере г. Саратова.

По результатам опроса были сформулированы следующие выводы: респонденты считают, что в целом собеседования проводятся на высоком уровне; кандидаты в большинстве случаев достаточно быстро узнают, что их приняли на работу; на собеседовании ответили на все волнующие вопросы кандидата, сотрудник, проводивший собеседование, был профессионалом; по времени собеседование в большинстве случаев занимало от 10 до 15 минут; большинством кандидатов специалист по кадрам фирмы общался приветливо.

Кроме этого, для оценки процесса отбора персонала в ООО «Мебельная фабрика Мария» с точки зрения организации было проведено интервью с инспектором отдела кадров.

По мнению инспектора кадровой службы ООО «Мебельная фабрика Мария», можно сделать вывод, что собеседования проводятся на достаточно высоком уровне. Практически все собеседования индивидуальные, что облегчает общение, проще найти общий язык с соискателем, можно обсудить множество вопросов за достаточно короткий промежуток времени. Однако при этом не исключены ошибки, основанные на субъективном мнении сотрудника отдела кадров, поэтому для отбора узких специалистов рекомендуется проводить панельное интервью. Кроме этого, не всегда стоит проводить отбор кандидатур согласно жестким требованиям вакантной должности, иногда наиболее приемлемый вариант не соответствует портрету, сформированному работодателем, так как в основном применяются некие усредненные характеристики. В данном случае, стоит уделять внимание не только профессиональным компетенциям, но и возможностям вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация потеряет больше, чем найдет, если наймет на работу квалифицированного кандидата,

но не способного установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами и руководителями.

Таким образом, сотрудники отдела кадров должны быть не только высококлассными профессионалами, но и обладать психологическим чутьем и здоровой интуицией.

В третьей главе работы «Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы отбора персонала в ООО «Мебельная фабрика Мария» согласно выводам, сделанным на основе проведенного исследования, были предложены авторские рекомендации по отбору персонала в данной организации.

Ввести в процедуру отбора персонала тестирование (наиболее удовлетворяющее запросам руководителя подразделения и дающее возможность достаточно просто диагностировать результаты), которое может исключить субъективное мнение сотрудника отдела кадров о способностях и личности соискателя.

Для того чтобы отбор персонала был наиболее эффективным, можно наряду со стандартными методами внедрить так называемые активные методы отбора персонала. В данном случае для отбора персонала на руководящие должности применять деловую игру. При данном методе оценка кандидата происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности участников. Деловые игры имеют несколько преимуществ перед стандартными инструментами (анкеты, интервью, тесты) проведения собеседования. К положительным качествам можно отнести оценивание большого потока кандидатов при наименьшем затрачивании времени, оценивание профессиональных навыков, определение стрессоустойчивости кандидатов. К недостатку применения данного инструмента при подборе персонала можно отнести стоимость подготовки и проведения игры (2500 – 3500 рублей за одного участника). Однако, если не пользоваться услугами ассесмент-центров, а лично разработать

игротехнику, то финансовые затраты при игре не будут превышать издержек, связанных с проведением стандартного собеседования¹.

Кейс-стади можно применить при отборе персонала, например, на низшие руководящие должности, на должности финансовых отделов и др. Сущность данного метода заключается в том, что кандидаты знакомятся с описанием ситуации, отражающей определенные аспекты профессиональной деятельности сотрудника или в целом состояние организации.

Кроме этого, можно разработать программу стажировок для выпускников колледжей и вузов. Стажировку можно предусмотреть на срок от 6 месяцев до года. Основными целями такой стажировки для организации являются подготовка кадрового резерва, «выращивание» узких специалистов, а со стороны стажера – приобретение ценного практического опыта. Оплачиваться работа стажера может в соответствии с той должностью, которую человек занимает на определенном этапе ротации. По итогам стажировки руководитель оценивает эффективность проведенного обучения и дает характеристику стажеру, в которой наряду с традиционными вопросами указывает его готовность (или неготовность) работать в роли специалиста и рабочего. Отбор кандидатов на работу на постоянной основе осуществляется по условиям конкурса.

Анализируя все вышеизложенное, можно сделать вывод, что для повышения эффективности процесса отбора необходимо качественно проводить профессиональную диагностику новых кадров организации, проводить конкурс на включение в кадровый резерв, что повысит качественный состав кадров, позволит достигнуть соответствия степени компетентности и уровня профессионализма служащих, поддерживать на достаточно высоком уровне квалификацию специалистов кадровой службы.

¹ Коробкова, Ю. М. Деловая игра как метод подбора управленческого персонала / Ю. М. Коробкова // Молодой ученый. – 2014. – № 18 (77). – С. 382-384. – [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: <https://moluch.ru/archive/77/13146/> (дата обращения: 18.06.2020). Загл. с экрана. Яз русс.

Кроме этого проведена оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций, которая показала, что оплата за рекомендуемое дистанционное обучение сотрудников отдела кадров в несколько раз ниже прибыли, которую они могут принести организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические подходы к изучению процесса отбора персонала в организации, а также проведено исследование данных проблем с практической точки зрения, в результате чего сформулированы выводы и рекомендации.

В ходе работы было рассмотрено содержание процесса отбора персонала в организацию, который требует комплексного подхода и предполагает решение определенных задач. Это определение потребности в персонале с учетом основных целей организации; получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность; установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы; определение личностных и деловых качеств; определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности; обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Кроме этого описаны технологии отбора персонала. Отбор профессионалов не является четкой, досконально отработанной механической операцией, а представляет собой в каждом отдельном случае абсолютно уникальный проект. Здесь важно учитывать не только возраст, опыт и навыки соискателя, но и прочувствовать атмосферу, складывающуюся в коллективе, знать нюансы работы каждого из существующих на предприятии отделов. Все это нужно для того, чтобы найти достойного кандидата на открывшуюся вакансию.

После изучения представленных кандидатами анкетных данных и принятия решения о приглашении на собеседование кандидата начинается самый ответственный период для кадровых служб – период отбора персонала, который включает несколько последовательных этапов, например, такие как: оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных; анализ рекомендаций и послужного списка; собеседование; освидетельствование профессиональной пригодности и др. Использование всех этапов обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала.

В ходе работы проанализирована система отбора персонала в организацию на примере ООО «Мебельная фабрика Мария» с целью изучения поставленной проблемы с практической точки зрения, в результате которого сформулированы следующие выводы:

- большинство соискателей узнали о вакансии из интернета (специализированные сайты), это 36 человек (85,7%); шестеро человек (14,3%) узнали о вакансии от знакомых. Следовательно, самым эффективным способом поиска потенциальных кандидатов являются электронные источники информации – специализированные сайты.

- как видно из результатов опроса, многие соискатели посчитали ООО «Мебельная фабрика Мария», ознакомившись с информацией о нем, организацией с хорошей репутацией, надёжной, занимающей устойчивое положение на рынке.

- оптимальной продолжительностью собеседования считается от 10 до 15 минут. Собеседование для 81% респондентов проводилось в пределах нормы, для 11,9% опрошенных оно продолжалось от 15 до 30 минут, для 7,1% собеседование оказалось коротким (меньше 10 минут).

- проанализировав существующую систему отбора персонала можно сделать вывод: респонденты считают, что в целом собеседования проводятся на высоком уровне.

– кандидаты в большинстве случаев достаточно быстро узнают, что их приняли на работу. Информация, полученная на собеседованиях, достаточно быстро принимается, а управленческие решения не заставляют ждать.

– на собеседовании ответили на все волнующие вопросы кандидата.

– респонденты ответили, что сотрудник проводивший собеседование был профессионалом. С большинством кандидатов специалист по кадрам фирмы общался приветливо.

Также было проведено интервью со специалистом отдела кадров ООО «Мебельная фабрика Мария», в результате которого можно сделать вывод, что собеседования проводятся на хорошем уровне, в основном индивидуальные, что позволяет установить хороший контакт с соискателем, обсудить большое количество вопросов за достаточно короткий промежуток времени. Однако, не исключены ошибки в оценке, связанные с субъективизмом интервьюера. Кандидаты в большинстве случаев достаточно быстро узнают, что их приняли на работу. Информация, полученная на собеседованиях, достаточно быстро принимается, а управленческие решения не заставляют ждать.

Определены направления повышения эффективности процесса отбора персонала в организацию. Использование как можно большего числа методов позволит более эффективно и качественно проводить отбор персонала в ООО «Мебельная фабрика Мария».

Рекомендовано повышение квалификации инспектора отдела кадров ООО «Мебельная фабрика Мария» в сфере управления персоналом в форме дистанционного обучения.

Определены затраты на дистанционное обучение сотрудников отдела кадров ООО «Мебельная фабрика Мария», которые составят 512 100 рублей за 6 месяцев.

Рассчитан экономический эффект от предложенных рекомендаций (примерно 1,5 млн. рублей).