



**ВВЕДЕНИЕ.** Повышение качества управления персоналом требует решения цепи вопросов, связанных с изменениями в системе управления персоналом. Поэтому особенную *значимость и практическую важность* приобретает разработка, обоснование и применение современных, инновационных систем профессионального психологического отбора.

*Актуальность* выбранной темы работы определяется необходимостью решения задач совершенствования управления персоналом в компаниях, основной частью которого представляется эффективный отбор персонала. В условиях рыночной экономики качество персонала стало важнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение предприятий.

*Целью* данной работы является анализ и оценка эффективности системы отбора персонала в конкретной организации для дальнейшего их усовершенствования.

*Объектом* исследования является суши-кафе «Саюри», являющееся подразделением ООО «Аллегория».

*Предмет* – система отбора кадров в суши-кафе «Саюри».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие *задачи*:

- ✓ определить понятие отбора персонала в организации, рассмотреть его виды, цели, задачи;
- ✓ изучить методы и способы отбора персонала в рассматриваемой организации;
- ✓ разработать мероприятия по совершенствованию способов и методов отбора персонала в организации и дать оценку их экономической эффективности.

Работа состоит из введения, трех глав, каждая из которых, в свою очередь, состоит из двух параграфов, заключения и библиографического списка.

**Основная часть:** В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические аспекты отбора персонала в организацию. В частности, понятие и сущность отбора персонала, а также его способы и методы.

Определено понятие «отбор персонала» – это:

1. Идентификация требований, предъявляемых организацией к качеству человека, систему мероприятий, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации.

2. Процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов одного, наилучшим образом соответствующего вакантному месту.

Такое определение понятия «отбор персонала» наилучшим образом раскрывает суть и алгоритм этой кадровой функции, так как, приведенные подходы к определению понятия «отбор персонала» представляют этот термин как набор действий, которые выполняет компания для отбора из таких кандидатов, которые больше подходят на занятие свободного места.

Проведен также анализ различия в понятиях «отбор» и «подбор» персонала, так как очень часто эти понятия считают тождественными, но по нашему мнению эти понятия имеют принципиальные отличия.

Отбор проходит в несколько этапов. На этапе *предварительного отбора* проводится первичное выявление кандидатов, способных к выполнению требуемых функций. Круг претендентов максимально сужается и формируется резерв, с которым в дальнейшем и проводится более тщательная работа (анализируются анкеты, резюме, характеристики, рекомендации).

К недостаткам первичного этапа можно отнести, возможность получения ограниченного количества информации с помощью оценки документов.

Основные правила окончательного отбора претендентов это:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

К преимуществам метода отбора можно отнести всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности.

*Целью* метода отбора персонала является отбор наиболее подходящих кандидатов при приеме на работу. Учитываются образование, квалификация, уровень профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные качества, психолого-профессиональная пригодность.

В основе использования критериев, принципов и методов отбора кадров обязан входить межличностный подход, с помощью которого будут сбалансированы интересы компаний и претендентов, и увеличена результативность процессов отбора кадров. Только при соблюдении данных условий, работники и компании оказываются в выигрыше.

Также, в первой главе рассматриваются способы и методы отбора персонала.

*Собеседование*, является общепризнанным классическим способом. Оно дает возможность работодателям получить ответы на, практически, все интересующие их вопросы, в непосредственном контакте со своим собеседником.

*Тестирование*. Для того чтобы правильно оценить человека, понадобятся четко сформулированные критерии отбора персонала, среди которых должна быть оценка личности и психологического типа претендента. Осуществить такую оценку можно с помощью различных тестов.

*Центры оценки*. Этот метод основан на погружении кандидата в реальную обстановку работы в организации. Для этого создается специальная модель рабочего дня или конкретной рабочей ситуации. Например, претендент должен выступить с речью на конференции или обосновать какой-то факт, или проанализировать выступление другого кандидата. Все это позволяет в реальном времени оценить не только профессиональные знания и навыки, но и провести оценку личностных качеств.

*Открытый рекрутинг*. Он представляет собой один из новейших инструментов кадровой политики компаний. Уникальная методика подбора персонала с использованием видеointервью и деловых игр применима в основном

кадровыми агентствами для организации наиболее быстрого и максимально полного поиска запрашиваемого кандидата.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен анализ способов и методов отбора персонала в суши-кафе «Саюри», ООО «Аллегория». Дана общая характеристика данного предприятия.

Суши-кафе «Саюри» зарегистрировано обществом с ограниченной ответственностью «Аллегория», которое было основано в 2012 году на основе личных вкладов учредителей, форма собственности – частная. Данная компания работает на рынке более семи лет. Имеет одиннадцать филиалов в Саратове и области. Основным видом деятельности компании является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Вид объекта – суши-кафе на 50 посадочных мест. Производственное оборудование размещено на арендуемых площадях площадью 280 м<sup>2</sup>. В состав здания входят: торговый зал, бар, производственные помещения, административные помещения, складские помещения бытовые помещения для персонала, технические.

Анализ уровней управления и координации разрешает отнести организационную структуру к линейному типу. При таком управлении у каждого звена и каждого подчиненного есть только один руководитель, и через него проходят все распоряжения управления.

Анализ экономической деятельности суши-кафе «Саюри», ООО «Аллегория» показал, что объем товарооборота в 2019 году сократился на 2 400 тысячи рублей и составил 83,73% от уровня 2018 года, то есть снижение составило 16,27%. Соответственно, на 16,27% сократился доход ресторана. Снижение объемов производства повлекло и уменьшение издержек производства и обращения на 13,81%, т. е. на 1 000 тысячу рублей. Чистая прибыль понизилась на 18,04%, т. е. компания недополучила дохода в размере 300,0 тысяч рублей. Данные основных технико-экономических показателей ресторана указывают о понижении эффективности коммерческой деятельности ресторана, что свидетельствуется уменьшением показателей рентабельности и прибыли.

Проведена оценка персонала суши-кафе «Саюри». Выявлены следующие факты:

– основную часть коллектива суши-кафе «Саюри» составляет молодой, инициативный, энергичный персонал в возрасте от 21 - 40 лет, что свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т. е. уже имеются навыки, опыт, квалификация и т. д.);

– у 14-ти человек (58,3%) персонала высшее образование, что свидетельствует о высокой квалификации персонала. Причем, в этой категории в основном управленческий персонал (директор, бухгалтер, администратор, менеджер по кадрам, управляющий производством и повар). Остальной персонал - 8 человек имеет среднее профессиональное и лишь 2 человека только среднее. В целом, необходимо отметить, что ключевой персонал организации остается стабильным, как по численности, так и по уровню профессионализма, о чем говорит относительно стабильный удельный вес персонала, имеющего высшее образование;

– наибольшая доля приходится на группу со стажем в пределах трех лет, что говорит о негативной тенденции. Сотрудники, приходящие на работу в суши-кафе «Саюри», часто расценивают свою работу как временную. В силу целого ряда причин (российского менталитета, сложившегося неуважения к профессии официанта и т.п.) люди готовы менять часто не только место работы, но и профиль своей деятельности. Тому доказательство наличие лишь 25% из всего персонала, которые работают в течение 5 лет;

– негативно следует оценить увеличение коэффициента текучести кадров – доля уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины в среднесписочной численности персонала предприятия возросла на 4%;

– несмотря на рост заработной платы, прибыль от продаж, приходящаяся на одного работника организации, снижается (на 32,96 тыс. руб.), производительность труда падает на 20%.

Данная негативная тенденция является следствием опережающих темпов роста затратных факторов над доходами от основной деятельности.

Неэффективность роста затрат отразилась на показателе зарплаторентабельности, который снизился. В то же время наблюдается рост зарплатоемкости. В результате можно сделать вывод, что пробелы в системе мотивации ведет к снижению производительности труда, а заработная плата не является достаточным стимулом для повышения эффективности деятельности персонала.

Проведена оценка способов и методов отбора персонала в суши-кафе «Саюри». Планирование персонала в суши-кафе «Саюри» существует. Штатное расписание и фонды оплаты труда утверждаются ежегодно. Набор сотрудников производится по объявлениям в Интернете и газетных изданиях.

Каждая профессия штатного расписания обладает соответствующей должностной инструкцией, которая соответствует ЕТКС (единый тарифноквалификационный справочник).

Соперничества среди кандидатов при отборе кадров на вакантные должности нет. Отбор персонала производится по трудовой книжке претендента, резюме и собеседованию.

Требование назначений и характеристик с предыдущего места работы не требуется. Оценка кандидатов при зачислении на работу не производится, только документальным подтверждением квалификации.

Анализ источников найма показал, что самый высокий прирост персонала совершается за счёт объявлений в СМИ (средства массовой информации).

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию способов и методов отбора персонала в суши-кафе «Саюри», с целью обеспечения эффективности работы предприятия в целом и повышения финансовой устойчивости кафе.

Для устранения выявленных недостатков в деятельности суши-кафе «Саюри» предлагается реализация следующих направлений:

1. Направление по разработке открытой схемы работы над вакансией (применение Case-интервью);
2. Направление по разработке критериев отбора персонала (разработка анкеты «Идеальный сотрудник», в которой определены требования к претенденту);

3. Направление по применению информационных технологий (для автоматизации ведения проекта по отбору персонала предлагается применение профессиональной программы для менеджера по персоналу Experium).

Опираясь на вышеизложенные мероприятия, составлены сметы проекта и рассчитан бюджет. Составив смету инвестиционных затрат, мы получили сумму 59 500 рублей. К инвестиционным затратам мы отнесли: разработку тестов для оценки персонала; подготовку материалов (анкеты); разработку показателей оценки персонала; разработку анкеты «Идеальный сотрудник»; оценку необходимости внедрения АРМ; поиск программного обеспечения; приобретение технических средств и программного обеспечения; установка технических средств и программного обеспечения и наконец, обучение сотрудника.

Предложенные мероприятия по построению и формализации системы управления персоналом разрешат суши-кафе «Саюри» увеличить результативность стимулирования, оптимизировать межличностные и межгрупповые взаимодействия, обеспечить удовлетворенность трудом, обеспечить объективность оценки результатов труда, а, значит, и повысить эффективность.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Проведенный анализ сущности и содержания отбора персонала, как важнейшего элемента системы кадрового менеджмента, позволил нам сделать следующие выводы:

1) Процесс отбора персонала - это проблемный и самый необходимый процесс в жизни любой компании. Главная задача менеджеров по персоналу и руководителей компаний заключается в оптимизации процесса, надо сделать его максимально результативным и с маленькими затратами без потерь качества;

2) Большинство зарубежных и отечественных специалистов не отличают термины «отбор» и «подбор» персонала и довольно часто заменяют один термин другим, что создает установленные трудности в их практической деятельности. Мы же считаем, что «отбор» и «подбор» персонала имеют разные определения и нельзя заменить одно понятие другим;

3) Проведенный нами анализ теоретических и практических аспектов отбора персонала позволил нам предложить суждение о том, что условием стабильности



любой компании, выступает степень сбалансированности интересов организации и работников, а сбалансированность интересов компании и сотрудников можно достичь только при условии межличностного подхода к кадровому менеджменту, в целом, и отбору персонала в частности;

4) 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;

5) При отборе кадров важно придерживаться таких принципов, как применение надежных критериев отбора, знание руководителем четких требований к должности и избегание субъективного мнения нанимающего к кандидату;

6) На отбор сотрудников в организации влияет кадровая политика, формируемая на основе общей стратегии фирмы на определенный период и для достижения объективного отбора претендентов на практике все в большей степени начинают востребоваться стандартизированные методы и способы отбора;

7) В современной теории и практики управления персоналом все методы отбора персонала, применяемые для отбора кандидатов, подразделяются на две группы: классические и нетрадиционные.

8) Нетрадиционные методики не могут применяться в качестве основных при отборе персонала, а использоваться только как вспомогательные методы оценки. Очевидно, что их применение должно быть согласовано с руководством компании и подтверждено практическими результатами;

9) Для повышения качества отбора персонала целесообразно применять многоступенчатые технологии, из нескольких ступеней, предусматривающие последовательное использование взаимодополняющих методов, так как только комплексное применение методик может дать необходимые для организации результаты с наименьшими потерями средств и времени, и только в этом случае недостатки одних методов будут компенсироваться за счет достоинств других;

По данным анализа отбора персонала Суши-кафе «Саюри», ООО «Аллегория» можно сделать следующие выводы: процесс отбора персонала проходит неэффективно, затрачиваются большие денежные средства при наеме персонала по объявлениям в средствах массовой информации, конкуренции кандидатов при отборе персонала на вакантные должности практически нет, все это показывает необходимость совершенствовать подсистему отбора персонала.

Для устранения выявленных недостатков в деятельности суши-кафе «Саюри», ООО «Аллегория» предлагается реализация следующих мероприятий:

1. Мероприятие по разработке схемы работы над вакансией.
2. Мероприятие по разработке критериев отбора персонала
3. Мероприятие по применению информационных технологий в процесс отбора и набора персонала.

Предложенные меры, помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру производства и уровень трудовой дисциплины.

Таким образом, можно сказать, что все поставленные нами задачи – решены, цели – достигнуты.