

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Совершенствование процесса отбора персонала в организации( на  
примере ООО"ТЕХТРЕЙД")**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студентки 5 курса 541 группы  
направления (специальности) 38.03.03 "Управление персоналом"  
Экономического факультета

Смагиной Алины Владиславовны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Д.И. Милованов  
инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Л.И.Дорофеева  
инициалы, фамилия

Саратов 2020

**Введение.** Актуальность исследования заключается в том, что в современных условиях рынка качество отбора персонала стала важнейшим фактором в работе организации.

Организации стремятся к эффективной и конкурентоспособной деятельности на рынке, а персонал организации является тем ресурсом, который либо обеспечивает это, либо не обеспечивает. С каждым годом появляются новые методики управления, изменяются технологии производства, совершенствуются бизнес-процессы.

Каждой организации необходимо выявлять самых лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на вакансию, для того чтобы оставаться конкурентно-способной. Отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации.

Значимость выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что с целью выживания и процветания компании в данных экономических условиях следует иметь и постоянно интересовывать надлежащее количество сотрудников с соответствующей степенью квалификации. Кадровый состав считается душой предприятия. Он может владеть лучшими производственными помещениями и оснащением, однако, сколько знаний и навыков сколько искусства и сколько личностей необходимо организации для того, чтобы уцелеть и добиться успеха.

Отбор всегда был объектом внимания ученых таких отраслей науки, как биология, антропология, философия, психология, социология. Активное развитие в сфере управления персоналом данная тема получила с середины XX в. в трудах А.Я. Кибанова, В.Р. Веснина, В.А. Дятлова, В.В.

Однако, несмотря на достаточное количество исследований, данная проблема не до конца изучена и требует дальнейшего рассмотрения.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию отбора персонала в организации на примере предприятия ООО «ТЕХТРЕЙД».

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы системы отбора персонала;
- изучить методы отбора персонала;
- рассмотреть основные показатели эффективной работы системы отбора персонала;
- проанализировать деятельность ООО «ТЕХТРЕЙД» и функционирующую в организации систему отбора персонала;
- выявить необходимость совершенствования системы отбора персонала;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы отбора персонала в ООО «ТЕХТРЕЙД».

Объектом исследования является система отбора персонала в ООО «ТЕХТРЕЙД».

Теоретической и методической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных авторов, в области управления процессом отбора персонала, психологии, а также по вопросам управленческого учета и экономического анализа.

Проведенные исследования базируются на абстрактно-логическом методе, системном подходе, методе теоретического анализа проблемы, анализа управленческой и экономико-статистической информации, методах анкетирования, интервьюирования, а также экспертных оценок.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы специализированных печатных изданий, данные бухгалтерской и управленческой отчетности Общества с ограниченной ответственностью «ТЕХТРЕЙД», а также интернет-ресурсы.

Данная работа состоит из введения, трех глав, структурированных на параграфы, заключения, списка использованных источников.

**Основное содержание работы.** По мнению многих авторов, целью набора персонала является создание резерва претендентов на все имеющиеся

рабочие места, учитывая при этом будущие организационные и кадровые изменения, увольнения, перемещения, уходы на пенсию, окончание срочных трудовых договоров, изменения направлений и характера производственной деятельности<sup>1</sup>.

Эффективность работы организации в решающей степени зависит от человеческих ресурсов, занятых в ней. В этом случае качественно построенная система отбора персонала способна решить задачу правильного заполнения рабочих мест и удовлетворения потребности в кадрах предприятия.

Основными положениями, которые определяют эффективность работы по отбору сотрудников являются<sup>2</sup>:

- разработка четко сформулированных целей компании
- разработка эффективной организационной структуры управления, которая позволяет обеспечивать достижение поставленных целей;
- наличие планирования работников, которые являются связующим звеном между целями компании и организационной структурой управления.

По-другому можно сказать, что подбор и отбор работников являются лишь частью работы любой компании в процессе управления коллективом, который, в свою очередь, лишь одно из звеньев целостной системы комплексных мероприятий в деятельности компании.

Отбор персонала – это процесс, с помощью которого организация выбирает из кандидатов одного или нескольких подходящих по критериям сотрудников на вакантное место.

Процесс отбора персонала является одним из самых сложных процессов. Поскольку не всегда работодатель может набрать тех работников, которые могут качественно выполнять свои трудовые обязанности. По

---

<sup>1</sup> Руденко, А. М. Психология управления персоналом / А.М. Руденко. - М.: Феникс, 2015. - С. 56.

<sup>2</sup> Тибилова, Т. М. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу / Т.М. Тибилова. - М.: Питер, 2013. С. 44-45.

мнению Бизюкова И.В.<sup>3</sup>. отбор персонала представляет собой возможность организации выбирать из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Для того чтобы выяснить его пригодность на соответствующую должность нужно:

1. Оценить кандидата из привлеченного резерва в соответствии с установленными требованиями.

2. Выбрать из всех претендентов на данную должность наиболее подходящего, учитывая все соответствия специальности, квалификации, личных качеств и его интересов.

Отбор персонала нужно отличать от подбора персонала. Ведь в процессе отбора происходит поиск сотрудников на определенные должности с учетом всех требований работодателя. При подборе персонала осуществляется поиск, установление требований разных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный стаж, опыт и способности. Основной целью отбора является набор активных, дисциплинированных, с высокой культурой работы сотрудников, выявление его возможностей и взглядов.

На сегодняшний день существует несколько видов метода отбора компетентных работников. К традиционным методам отбора относятся:

- резюме
- собеседование
- анкетирование
- тестирование
- центры оценки

В современном мире, где существует жестокая конкуренция во всех сферах бизнеса важным и критичным вопросом становится расчет эффективности работы того или иного ресурса или системы. Руководитель

---

<sup>3</sup> Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2005. – с.23.

всегда стремится к тому, чтобы все бизнес процессы были максимально эффективными в организации. Для оценки эффективности сотрудников можно выделить несколько показателей. Анализирую каждый из показателей, можно рассмотреть смежные факторы, что поможет оценить качество работы подбора персонала в целом.

1. Выполнение планов набора персонала (в запланированные сроки набрать запланированное количество работников). Данный показатель будет являться целевым и в реальности даёт ответы на целый ряд вопросов. Образцовое положение, когда в организации имеется стратегическое планирование, и у кадровой службы подбора есть отчетливый план, каких и сколько работников следует привлечь в определенный промежуток времени. В данных обстоятельствах достаточно просто сравнить планы и результат по факту, дать объективную оценку выполнения планов.

2. Стоимость подбора. Общие затраты на подбор зависят от двух показателей: общего числа вакансий и затрат на наем одного работника (удельные расходы). Руководитель определяет количество открытых позиций в зависимости из производственной необходимости, менеджер по персоналу не может повлиять на это. Но только от него, от того какими инструментами он обходится, будет зависеть сумма бюджета, которая понадобится на подбор и отбор персонала.

3. Общий показатель текучести кадров. Для многих организаций текучесть кадров сегодня большая проблема. Текучесть с точки зрения отбора персонала не самый важный и главный показатель, но его можно использовать для оценки эффективности отбора. Если пользоваться показателем текучести для оценки эффективности отбора, очень нужно осознавать, что количественный фактор не единственный, который нужно принимать во внимание. В свою очередь значительно важны качественные характеристики работников, которые покидают организацию. В случае если организацию покидает слабый работник, то эксперты называют это функциональной текучестью, что положительно может сказываться для

организации. Так как затраты, которые компания использует для содержания непродуктивного работника бывают выше, чем стоимость отбора или обучения нового сотрудника, который будет наиболее эффективен.

Так же имеется и другой фактор, который отображает качество отбора - это количество людей, которых приняли и которые прошли испытательный срок. Предварительная оценка и собеседование не обещают стопроцентного правильного результата. Возможно, бывает, что претендент, который демонстрирует себя прекрасным образом при отборе, будет достаточно плохо выполнять свои обязанности.

Далее в работе рассмотрена деятельность ООО "ТЕХТРЕЙД". Компания ООО «ТЕХТРЕЙД», расположенная в г. Волгоград, является многопрофильной организацией, специализирующейся на комплексном снабжении сетей АЗС, оборудования для нефтебаз, газовых станций и автомоек.

Компания предлагает продукцию передовых производителей нефтегазового, моечного и уборочного оборудования таких как: Gilbarco Veeder-Root, Татсуно Рус, Tokheim, НАРА, Топаз, KARCHER.

Миссия компании ООО «ТЕХТРЕЙД» – вывод бизнеса владельцев АЗС, АГЗС и нефтебаз на высокий, эффективный и максимально прибыльный уровень за счет применения инновационных и успешных решений.

ООО «ТЕХТРЕЙД» осуществляет свою профессиональную деятельность согласно трудовому договору.

Организационная структура ООО «ТЕХТРЕЙД» напоминает собой линейно - функциональную структуру, каждое из подразделений которой ориентировано на выполнение определенной функции. От звеньев, расположенных на более высоком уровне (директор, отдел продаж, юридический отдел, бухгалтерия, отдел кадров и технический отдел) идет поток действий, которые управляют. Вся информация о текущем состоянии объекта управления низшего уровня поступает звеньям более высокого. И

хоть все отделы являются отдельной частью в управлении - они все взаимосвязаны между собой. На основании отчетов о продажах оборудовании происходит планирование складских остатков наиболее ликвидных позиций и их своевременный заказ у поставщиков. Заказывая товар, менеджер по закупкам подключает отдел логистики, планируя транспорт и перевозки. На основании всех отчетов главный бухгалтер ежемесячно сводит баланс предприятия.

Показатели представленные в выпускной квалификационной работе указывают на непростую финансовую ситуацию на предприятии, поэтому необходимо навести финансовую дисциплину и ввести более жесткую финансовую политику.

Рассмотрим действующую систему отбора персонала в ООО "ТЕХТРЕД". Первым этапом системы подбора является поиск персонала. Специалист по персоналу, в основном, работает с откликами, которые поступают в ответ на размещенные вакансии на популярных сайтах поиска работы – Headhunter.ru, SuperJob.ru, Avito.ru, а также на рабочем сайте компании. Происходит общий анализ резюме на предмет базового соответствия, а потом осуществляется телефонное интервью и анкетирование с соискателем и в случае его успешности назначается уже личное собеседование с кандидатом. После согласования даты первичного собеседования начинается подготовка к предстоящей встрече с кандидатом. В случае необходимости дополнительно собирается по нему информация, проверка рекомендаций, если они есть и т.д. Также выбираются руководители, которые будут проводить собеседование.

Особенностью отбора на линейные позиции в ООО «ТЕХТРЕЙД» является то, что собеседования проводятся всегда в паре и в течение 30 минут. Это позволяет подобрать кандидата эффективнее, т.к. только два положительных решения означают, что претендент на вакансию успешно прошел собеседование. Отбором персонала занимаются руководители



отдела, директор организации и специалист службы персонала. Именно с них составляется пара на назначенное собеседование.

Далее после ухода кандидата руководители заполняют Лист обратной связи с оценкой личных качеств сотрудника.

Соискателю, прошедшему собеседование, звонит специалист по подбору и согласовывает уже возможность сотрудничества. Далее высылается официальное предложение о работе с указанием даты приема и уровнем заработной платы, а также датой встречи для вручения направления на медицинский осмотр.

После прохождения медицинского осмотра за счет компании и сбора всех основных документов для приема, кандидата ожидает процедура оформления на должность, которая была согласована с руководителем и самим кандидатом.

В итоге можно сказать, что система отбора персонала, разработанная в ООО «ТЕХТРЕЙД» является недостаточно эффективной. Можно сделать следующие выводы:

1. Положительными характеристиками процедуры отбора персонала в ООО «ТЕХТРЕЙД» являются:

- учет и ведение отчетностей о выполнении плана отбора персонала;
- используются современные техники отбора персонала;
- конкретизация полученной информации;
- четкое выполнение своих обязанностей специалистами по управлению персоналом в процессе отбора персонала;
- низкий уровень текучести среди персонала в целом и среди основных работников.

2. Отрицательные стороны отбора персонала в рассматриваемой организации:

- недостаточно учитывается психологическая сторона интервью с точки зрения анализа честности кандидата;

- отсутствие навыков и учений ставить правильно вопросы, контролировать ход беседы;
- отсутствие четких требований для профессиональных навыков;
- недостаточно внимания в ходе собеседования уделяется психологическим характеристикам личности кандидата, его мотивационным установкам и оценке достоверности полученной информации ;
- недостаточность знаний для быстрой оценки кандидата в рамках собеседования по приему на работу.

Согласно выявленным проблемам целесообразно предложить следующие альтернативные мероприятия по совершенствованию системы отбора на данном предприятии в разрезе именно процесса собеседования, как основного метода отбора кадров.

1. Найм специалиста-психолога со знаниями профайлинга в штат службы персонала для участия в собеседовании в качестве наблюдателя для формирования полноценного коллектива в компании.

2. Аутсорсинг специалиста-профайлера в компанию, чтобы совместно с ним проводить необходимые проверки персонала, связанные с деловой оценкой и аттестацией персонала в том числе при отборе персонала.

3. Обучение существующего сотрудника посредством прохождения специального тренинга в организации, занимающейся данным направлением.

А так же рекомендована разработанная карта компетенций для менеджера по персоналу. Карта компетенций позволяет иметь в компании четкие требования профессиональных навыков для сотрудников и облегчает работу сотрудников отдела управления персоналом, занятых приемом на работу, ведь опираясь на данные критерии получится отобрать наилучшего кандидата подходящего для компании.

Каждое мероприятие требует определенного количества финансовых вложений. Для того, чтобы выбрать из 3 альтернативных мероприятий наиболее эффективное, был проведен сравнительный анализ предложенных

альтернатив, в котором наиболее выгодное мероприятие является обучение руководителя службы персонала и внутренний тренинг.

**Заключение.** Анализ, проведенный в ходе выполнения выпускной квалификационной работы, позволил сделать определенные выводы.

Самая большая ценность компании, имеющая большее влияние на прибыль предприятия, чем любой другой актив это – ее человеческие ресурсы.

Любая организация или компания периодически испытывает потребность в новых кадрах. Используемые методы отбора персонала у всех разные и зависят от множества разных факторов, начиная от общей численности персонала и текучки в организации и заканчивая профессионализмом HR-менеджера и кадровой службы в целом.

Целью отбора работника могут быть наём кадров, которые имеют специальное образование, новаторские мысли и идеи; либо в виду освободившейся вакансии, в том числе в виду увольнения.

На отбор влияют показатели потребностей компании в трудовых ресурсах и состояние трудового рынка, как в стране, так и в регионе. Это требует исследований специфики вакантной должности (рабочего места) и четких требований в отношении личностных и профессиональных качеств работников.

Эффективно построенная система отбора персонала способна помочь предприятию достичь многих успехов в своей деятельности. Значение правильного выбора персонала исключительно важно для любой организации. Высококласный персонал повышает эффективность функционирования организации, максимизируя прибыль и минимизируя вероятность неудач. Эффективному использованию человеческих ресурсов предшествует отбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе отделов персонала. Ошибка в отборе персонала влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы, связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением сотрудника.

Основной целью системы отбора персонала на предприятии является удовлетворение качественной и количественной потребности организации в кадрах и рациональное их распределение на рабочих местах в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда и деловыми качествами работников.

На примере предприятия ООО «ТЕХТРЕЙД» был оценен процесс отбора на предприятии, были выделены, как положительные стороны, так и отрицательные, требующие незамедлительной разработки комплекса мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала.

Анализ существующей системы отбора персонала показал, что положительными характеристиками процедуры отбора персонала в ООО «ТЕХТРЕЙД» являются: 1)учет и ведение отчетностей о выполнении плана отбора персонала; 2)используются современные техники отбора персонала; 3)конкретизация полученной информации; 4)четкое выполнение своих обязанностей специалистами по управлению персоналом в процессе отбора персонала; 5)низкий уровень текучести среди персонала в целом и среди основных работников.

Недостатками процесса отбора персонала в рассматриваемой организации являются: 1)недостаточно учитывается психологическая сторона интервью с точки зрения анализа честности кандидата; 2)отсутствие навыков и учений ставить правильно вопросы, контролировать ход беседы; 3)отсутствие четких требований для профессиональных навыков; 4)недостаточно внимания в ходе собеседования уделяется психологическим характеристикам личности кандидата, его мотивационным установкам и оценке достоверности полученной информации ; 5)недостаточность знаний для быстрой оценки кандидата в рамках собеседования по приему на работу.

В связи с этим были разработаны три альтернативных мероприятия по разрешению выявленной при анализе системы отбора персонала проблемы в ООО «ТЕХТРЕЙД»:1)найм специалиста-психолога со знаниями профайлинга в штат службы персонала; 2)аутсорсинг специалиста-профайлера в

компанию, чтобы совместно с ним проводить необходимые проверки персонала; 3) обучение руководителя службы персонала и внутренний тренинг.

А так же была рекомендована карта компетенций для должности менеджера по персоналу. Таким образом, совершенствуя технологию отбора персонала, вводя в нее разработанную карту компетенций и проводя отбор исключительно в соответствии с наличием требуемых компетенций у соискателей, мы получаем персонал имеющий достаточный опыт работы, стремящийся расти по карьерной лестнице, готовый работать в стабильной, престижной организации с хорошим социальным пакетом и гарантией длительной занятости.

Для того, чтобы выбрать подходящее мероприятие, была проведена оценка предложенных альтернатив на предмет качественных и количественных характеристик эффективности каждого из них. Все мероприятия имеют право на существование, однако наибольшей привлекательностью с точки зрения эффективности вложенных средств и результата обладает третья альтернатива. В ней предлагается обучение руководителя службы персонала с отрывом от производства профайлингу с присвоением соответствующей квалификации и дальнейшее проведение этим сотрудником внутреннего тренинга. Данное мероприятие и будет предложено в рамках совершенствования системы отбора персонала руководству ООО «ТЕХТРЕЙД» г.Волгограда.