

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 АО  
«ТРАНСНЕФТЬ-ПРИВОЛГА»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

Студентки 4 курса 441 группы  
направления 38.03.03 «Управление персоналом»  
экономического факультета  
Столяровой Яны Антоновны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Л. И. Дорофеева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Л.И Дорофеева

Саратов 2020

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы.** Квалифицированный, ответственный и лояльный персонал представляет собой фундамент коммерческого успеха, а именно высокое качество отбора специалистов со временем позволяет компании приумножить доход и повысить эффективность труда. Некачественный отбор неизбежно повышает текучесть кадров и приводит к сбоям в бизнес-

Эффективно действующая система отбора персонала на предприятии является основным показателем качества функционирования всего кадрового менеджмента. Внедрение современных управленческих технологий и совершенствование системы отбора персонала позволяет повысить качество производимых товаров и услуг и, в конечном итоге, конкурентоспособность компании.

Более актуальной тема отбора персонала стала в последнее время, когда организации стали конкурировать между собой уже на уровне приема персонала.

**Степень разработанности проблемы в литературе.** Исследованию многочисленных проблем, связанных с процессом отбора персонала на крупных предприятиях посвящено достаточное большое количество работ как отечественных, так и зарубежных специалистов.

Теоретические основы научного исследования проблем, связанных с повышением эффективности отбора персонала, были изложены в работах следующих ученых: Ивановская Л.В., Гребенюк Т.А., Бухалков М.И., Позднякова А.А., Никишина А.Л., Вердиян Г.А., Шлендер П.Э. и другие.

**Целью данной работы** является исследование процесса отбора персонала в организации на примере АО «Транснефть-Приволга», а также разработка мер по повышению его эффективности.

### **Задачи работы:**

1. Дать понятие и определить место отбора персонала в управлении персоналом организации.

2. Рассмотреть основные подходы и методы отбора персонала в организации.
3. Изучить критерии и показатели эффективности отбора персонала.
4. Представить общую характеристику деятельности АО «Транснефть-Приволга».
5. Оценить методы отбора персонала в АО «Транснефть-Приволга».
6. Провести оценку эффективности отбора персонала в АО «Транснефть-Приволга».
7. Раскрыть процесс улучшения методов отбора персонала в АО «Транснефть-Приволга».
8. Предложить новые критерии и показатели отбора персонала в АО «Транснефть-Приволга».
9. Рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования, а также сформированной логикой достижения поставленной цели и задач работы. Работа состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**В главе 1 «Теоретические основы исследования отбора персонала в организации»** раскрываются понятие, место, основные методы и показатели эффективности отбора персонала.

Отбор персонала представляет собой процесс анализа личностных (психологических) и деловых качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения определенного рода обязанностей на рабочем месте, а также выбор из ряда претендентов наиболее подходящего кандидата с учетом его соответствия различным показателям.

Основная цель системы отбора персонала, это отсев неподходящих для данной должности (или компании) сотрудников.

Перейдем к анализу методов, применяемых при отборе персонала. В частности, можно выделить следующие наиболее часто используемые методы:

- предварительная отборочная беседа;
- анкетирование;
- собеседование (интервью);
- тестирование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- испытание;

Следует заметить, что данные методы можно использовать как в комплексе, так и по одиночке, применяя различные комбинации.

Процесс отбора персонала представляет собой достаточно емкий процесс, позволяющий кадровым работникам в дальнейшем оценить, насколько эффективно был реализован данный процесс.

Этот процесс будет рассмотрен в рамках нескольких этапов. Первый этап включает оценку работы по планированию численности и может осуществляться как в целом, так и в разрезе профессионально-квалификационных групп.

Для этого используют коэффициент укомплектованности персонала, представленный в формуле 1:

$$K = \frac{Чф}{Чш} \times 100\%,$$

Где Чф – фактическая численность (чел.), Чш – численность персонала, предусмотренная штатным расписанием.

Если показатель меньше 100%, то его значение должно быть пояснено, а именно, объясняется недостаточное количество работников на предприятии.

Следующий этап заключается в показателях эффективности поиска кандидатов. В настоящее время существует ряд показателей, характеризующих эффективность отбора (формула 2):

1. Коэффициент отбора = Количество вакансий / Число претендентов, из которых происходит выбор

Для разных профессий величина коэффициента отбора различна. Если коэффициент отбора близок к соотношению 1 / 1, он был безальтернативным, что не очень хорошо.

2. Коэффициент собеседований = Число проведенных собеседований / Число предложений занять должность. Если данный коэффициент стремится к единице, то это говорит об эффективности проведенных собеседований (формула 3)

На основе анализа в динамике полученных данных можно установить норму для оценки работы по отбору персонала, сделать выводы о результативности проведенных мероприятий и при необходимости внести необходимые коррективы.

**В главе 2 «Анализ системы отбора персонала в АО «Транснефть-Приволга»** была раскрыта общая характеристика организации, рассмотрены основные методы отбора персонала и проведена оценка эффективности отбора персонала на предприятии.

АО «Транснефть-Приволга» является дочерним предприятием ПАО «Транснефть» (до 30.06.2016 – Открытое акционерное общество «Акционерная компания по транспорту нефти «Транснефть»). ПАО «Транснефть» является единственным акционером исследуемой организации, поскольку владеет 100% акций АО «Транснефть-Приволга».

АО «Транснефть-Приволга» является оператором магистральных нефтепроводов, расположенных в Республике Татарстан, Оренбургской, Самарской, Саратовской, Волгоградской и Ростовской областях.

Весь процесс отбора в организации разделен на две части: первичный (см. рис. 4) и окончательный. Предварительно необходимо отметить, что до

процедуры отбора персонала допускаются только кандидаты, имеющие профильное образование для должности, на которую они претендуют.

На данной (первичной) стадии возможны следующие ошибки:

1. Пропуск на этап окончательного отбора неподходящих кандидатов. Ошибка доставляет неприятности, но не является фатальной.

2. Подходящий по образованию и навыкам кандидат на должность не проходит стадию первичного отбора или же отказывается от прохождения дальнейших этапов. Данная ошибка является более опасной, поскольку можно потерять будущего ценного сотрудника.



Рисунок 1 – Технология первичного отбора персонала в АО «Транснефть-Приволга»

Во избежание обеих ошибок используется метод «тайного кандидата», когда специально нанятый сотрудник проходит процесс отбора персонала, чтобы тем самым провести его оценку. Это помогает избежать ошибок в дальнейшем, а также более эффективно выстроить систему отбора, чтобы кандидаты продолжали продвигаться по остальным этапам отбора.

В АО «Транснефть-Приволга» разрабатывают профессиональные тесты и задания самостоятельно. Разрабатываются тесты из своего рода шаблонов – уже готовых методик, примерно раз в 5-6 лет тесты обновляются для актуализации тех или иных положений. Это связано с тем, что меняются не только условия труда, но и внешняя среда, окружающая будущего работника и организацию, поэтому влияние тех или иных факторов усиливается.

Результаты собеседования обязательно фиксируются документально и содержат оценку кандидата, а также соответствующее предложение – продолжать дальнейший отбор или ответить отказом. Заключение проводившего интервью сотрудника передается руководителю соответствующего подразделения АО «Транснефть-Приволга». Именно будущий непосредственный руководитель дает окончательное решение, связанное с кандидатом на должность.

Именно с этим и связана заключительная фаза отбора персонала в исследуемой организации – интервью с будущим руководителем. В ходе интервью оцениваются, как правило, профессиональные качества кандидата на должность, его способность и желание выполнять соответствующие организационные функции. Кроме того, определяется степень личной совместимости руководителя с работником и вероятность эффективной интеграции его в подразделение АО «Транснефть-Приволга».

В самом начале изучаются все имеющиеся материалы о претенденте: написанное в момент подбора резюме, анкета, имеющиеся рекомендации, а также результаты тестов и заключение по итогам собеседования с сотрудником отдела кадров. После этого составляется краткий план собеседования. В нем предусмотрены две основные части: вопросы к кандидату и рассказ о его будущей работе, а также об условиях найма. Тесты не должны отнимать у кандидата больше 1–1,5 часов. Общая продолжительность процесса отбора – не более 2-3 недель.

Далее необходимо провести оценку системы отбора персонала в исследуемой организации за 2017-2019 год по показателям, представленным в главе 1. В первую очередь рассчитаем коэффициент отбора:

1. Коэффициент отбора ( $K_o$ ) = Количество вакансий ( $K_v$ ) / Число претендентов, из которых происходил выбор ( $K_ч$ ).

$K_o 2017 = 195/567 = 0,34$ . Данный показатель можно считать высоким, поскольку на каждую вакансию было больше двух возможных кандидатов.

$K_o 2018 = 95/315 = 0,3$ . Данный показатель находится на нормативном значении.

$K_o 2019 = 67/252 = 0,27$ . Данный показатель является достаточно высоким. Как видно из представленной динамики, показатель снижается, что повышает эффективность процесса отбора.

Следующий показатель – коэффициент собеседований. Рассчитаем его по формуле: Коэффициент собеседований ( $K_c$ ) = Число проведенных собеседований / Число предложений занять должность

$K_c 2017 = 383/225 = 1,7$ . Данный показатель является слишком высоким, что снижает эффективность отбора персонала.

$K_c 2018 = 140/121 = 1,16$ . Данный показатель является наилучшим для исследуемой организации.

$K_c 2019 = 94/73 = 1,29$ . Данный коэффициент находится в пределах нормы, однако необходимо повышать его эффективность, поскольку количество собеседований должно максимально равняться количеству предложений. Динамика показателей позволяет отметить, что наилучший отбор персонала произошел в 2018 году.

Подводя итог вышесказанному, необходимо заметить, что система отбора персонала АО «Транснефть-Приволга» формировалась достаточно долгое время, однако в связи с меняющимися условиями внешней среды, необходимо менять и систему управления персоналом.

В частности, важным моментом является отсутствие инновационных методов отбора персонала, которые применяются уже достаточно большое количество лет в нашей стране и в особенности западными организациями (оценка стрессоустойчивости, оценка решения логических задач и т.д.). Использование данных методов позволило бы существенно повысить эффективность процесса отбора персонала.

**В главе 3 «Направления совершенствования отбора персонала в АО «Транснефть-Приволга»** были предложены мероприятия по совершенствованию отбора персонала в организации (улучшение методов



отбора персонала, внедрение новых критериев отбора) и произведен расчет эффективности данных мероприятий.

В качестве улучшения методов отбора персонала в организации необходимо использовать прелиминаринг, который представляет собой отбор персонала из студентов и выпускников ВУЗов и ССУЗов, которые успешно прошли практику на данном предприятии. По сути, прохождение учебной практики на предприятии представляет собой одновременно элемент набора персонала и стажировку, ведь кадровые работники АО «Транснефть-Приволга» формируют личную карточку на работника (в том числе студента-практиканта), заводят для него пропуск и по сути, результаты прохождения практики можно считать результатами прохождения стажировки.

Соответственно, по результатам пройденной практики будут уже готовые кандидаты на ту или иную должность. Для АО «Транснефть-Приволга» прелиминаринг даст возможность пополнить в свои ряды возможного новатора, способствующего в будущем обновлению основной деятельности и запуску новых проектов.

Еще одним методом будет геймификация процесса отбора персонала. В частности, в рамках данного процесса можно использовать уже имеющиеся тесты и применять сам процесс к отбору молодых сотрудников предприятия (до 30 лет).

На сегодняшний день, геймификация представляет собой целый спектр приемов работы с персоналом, в частности с молодыми сотрудниками, которые помогают выявить, повысить и развить профессиональные компетенции, лидерские качества, сплотить коллектив, отобрать персонал и адаптировать его, провести его оценку, используя множество игровых методов и приемов.

Таким образом, внедрение новых методов отбора персонала в работу АО «Транснефть-Приволга» позволит существенно разнообразить процесс отбора персонала и повысить его эффективность. В конечном счете

эффективный отбор персонала позволит добиться более качественных показателей работы предприятия.

В дополнение к уже существующим критериям отбора персонала необходимо добавить новые критерии отбора, которые могли бы более подробно оценить способности кандидата по тому или иному направлению деятельности.

Реализация методов отбора сотрудниками службы управления персоналом АО «Транснефть-Приволга» могла бы дать возможность оценить соискателей вакансий и сделать определенные выводы по следующим оценочным показателям:

1. Внешний вид кандидата на должность.
2. Презентационные навыки.
3. Мотивация.
4. Опыт работы и результаты предыдущей трудовой деятельности.
5. Профессиональные навыки оцениваются в первую очередь при уже сформированном в АО «Транснефть-Приволга» профессиональном тестировании и профессиональном испытании, определенную информацию можно получить из анкетных данных и в результате собеседования.

6. Личностные характеристики, оценка которых осуществляется в рамках сбора информации о кандидате и психологического тестирования.

7. Интеллект и потенциал роста.

8. Работоспособность и здоровье.

9. Соответствие корпоративной культуре организации выявляется в момент собеседования с кандидатом.

Вдобавок необходимо обезопасить компанию от психически нестабильных кандидатов, которые в один момент могут критически нарушить трудовой процесс. Для этого помогают следующие показатели:

1. Физическую адекватность соискателя.

2. Речевую адекватность.

3. Коммуникативную адекватность.

4. Поведенческую адекватность.

5. Мотивационную адекватность.

При расчете экономического эффекта обязательно необходимо учитывать затраты на проведение мероприятий:

1. Внедрение новых методов отбора персонала (прелиминаринг, геймификация) – 670 000 рублей (обучение кадровых сотрудников работе с новыми методами отбора – 200 000 рублей; проведение практических занятий для закрепления результата обучения – 50 000 рублей; внедрение соответствующей документации – 20 000 рублей; увеличение заработной платы сотрудников предприятия, занимающихся проведением данных занятий – 300 000 (первый год); закупка расходных материалов и наград – 100 000 рублей).

2. Внедрение новых показателей отбора персонала – 280 000 рублей (обучение кадровых сотрудников работе с новыми показателями – 200 000 рублей; найм сторонних экспертов для первых оценок – 60 000 рублей; внедрение новой документации – 20 000 рублей).

Общая сумма средств, затраченных на внедрение данных мероприятий составляет 950 000 рублей. Мероприятия будут внедрены за счет реинвестирования чистой прибыли. Далее рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Сотрудники кадрового подразделения экспертным путем выявили, что эффективность от предложенных мероприятий позволит увеличить доходы предприятия на 4-8%. Во многом это будет достигнуто за счет сокращения времени на процедуру отбора персонала, сокращения потерь от низкого качества работы неверно отобранного работника, а также за счет увеличения показателей работоспособности ряда сотрудников.

Соответственно, для расчетов возьмем значение в 5% (см. табл. 1).

Таблица 1 – Основные показатели деятельности АО «Транснефть-Приволга» в 2020 году после совершенствования системы отбора персонала

Показатель	2018, руб.	2020 прогноз,	Отклонение, руб.
------------	------------	---------------	------------------

		руб.	
Выручка	61 174 305	64 233 020,3	3 058 715,2
Себестоимость	36 611 430	38 442 001,5	1 830 571,5
Валовая прибыль (убыток)	24 562 875	25 791 018,8	1 228 143,8
Прочие расходы	7 141 963	7 499 061,1	357 098,1
Прочие доходы	4 243 117	4 455 272,9	212 155,9
Управленческие и коммерческие расходы	6 255 954	6 568 751,7	312 797,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	15 408 075	16 178 478,9	770 403,9
Текущий налог на прибыль	2 670 444	3 235 695,78	1 100 781,7
Чистая прибыль (убыток)	11 627 191	12 942 783,1	1 315 592,1

Соответственно, показатель чистой прибыли вырос на 1 315 592,1 рублей.

Экономическая эффективность рассчитывается по следующей формуле:  $\text{Э} = \frac{\text{Чпр}_3}{\text{З}}$ , (формула 7)

где Чпр – разница между чистой прибылью последнего периода и чистой прибылью после внедрения мероприятия, З – затраты на мероприятия.

$\text{Э} = 1\,315\,592,1 / 950\,000 = 1,4$ . Поскольку данный показатель выше 1, можно считать, что внедряемые мероприятия целесообразны и могут быть применены для совершенствования отбора персонала в организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Отбор персонала представляет собой элемент найма персонала, который подразумевает комплекс мероприятий по изучению различных качеств кандидата на должность с целью установления его пригодности для выполнения трудовых задач.

АО «Транснефть-Приволга» является оператором магистральных нефтепроводов, расположенных в Республике Татарстан, Оренбургской,

Самарской, Саратовской, Волгоградской и Ростовской областях. Полное наименование — Акционерное общество «Транснефть-Приволга». Штаб-квартира находится в Самаре.

Анализ системы отбора персонала показал, что в ней имеются проблемы (высокий процент работников, не соответствующих должности, средняя точность отбора персонала, отсутствие инновационных методов отбора персонала). Данные проблемы снижают эффективность работы предприятия. Для этого необходимо разработать новые критерии отбора персонала, которые позволили бы повысить точность отбора персонала.

Кроме того, точность отбора зависит от применяемых методов отбора персонала. На предприятии есть достаточное количество методов и показателей отбора персонала. При этом, эффективность можно охарактеризовать как среднюю.

В первую очередь были предложены новые методы отбора персонала организации (прелиминаринг и т.д.). Внедрение новых методов отбора персонала в работу АО «Транснефть-Приволга» позволит существенно разнообразить процесс отбора персонала и повысить его эффективность. В конечном счете эффективный отбор персонала позволит добиться более качественных показателей работы предприятия.

В дополнение к уже существующим критериям отбора персонала было предложено добавить новые показатели, которые могли бы более подробно оценить способности кандидата по тому или иному направлению деятельности. Применение новых критериев и показателей отбора персонала в АО «Транснефть-Приволга» позволит повысить точность определения потребностей кандидата на должность, а также его способности к работе на той или иной должности.

Расчет экономической эффективности по мероприятиям показал, что они эффективны и могут быть применимы для совершенствования отбора персонала в данной организации.