

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 "Бизнес Инновации")**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Назаровой Анастасии Николаевны

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

Н. С. Землянухина

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

**Введение.** Актуальность темы исследования. В связи с наблюдающимся кадровым дефицитом в большинстве сфер деятельности отбор персонала становится ведущей функцией системы управления персоналом, обеспечивающей организацию конкурентным преимуществом. Вследствие данной ситуации на рынке сложились высокие требования к социальным, профессиональным и психологическим данным претендентов, которые являются основными критериями при отборе персонала на работу.

Основой правильного отбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение, а в связи с этим отбор сотрудников постоянно проводится предельно тщательно. На сегодняшний день произошел переход к активным способам привлечения претендентов, который нацелен на увеличение числа кандидатов на свободную должность, чтобы отобрать наиболее подходящего и удовлетворяющего абсолютно всем условиям.

В настоящее время, острота проблемы отбора персонала состоит в том, что если начальный выбор пал на мало квалифицированного соискателя, то в дальнейшем, это угрожает фирме внушительными временными и экономическими потерями, что в свою очередь непосредственно оказывает негативное влияние на конкурентоспособность компании в целом.

Степень научной разработанности проблемы. Существенный вклад в изучение особенностей отбора персонала, его сущности, принципов, критериев и методов внесли такие ученые, как: М.М. Агарков, Н.А. Баринков, М.И. Брагинский, С.Н. Братусь, А.В. Венедиктов, В.В. Витрянский, К.А. Граве, О.С. Иоффе, О.А. Красавчиков, И.А. Лунц, Б.И. Пугинский, М.Г. Розенберг, А.П. Сергеев, В.И. Синайский и многие другие.

Целью исследования является изучение теоретических и практических аспектов процесса отбора персонала организации и разработка рекомендаций по совершенствованию этого процесса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать понятия, определить цели, раскрыть задачи процесса отбора персонала в организации;
- описать основные этапы и принципы отбора персонала в организации;
- рассмотреть критерии и методы отбора персонала;
- представить общую характеристику компании ООО «Бизнес Инновации»;
- дать анализ этапов и принципов отбора персонала в ООО «Бизнес Инновации»;
- проанализировать основные критерии и методы отбора персонала в ООО «Бизнес Инновации»;
- разработать предложения по совершенствованию системы отбора персонала в ООО «Бизнес Инновации»;
- оценить социально - экономическую эффективность предложенных мероприятий.

ВКР состоит из введения, теоретического, аналитического, проектного разделов, заключения, списка использованной литературы. ВКР изложена на 67 страницах с приложениями, иллюстрирована 13 рисунками, 9 таблицами. Список литературы включает 47 работ.

**Основное содержание работы.** В первой главе рассмотрены теоретические основы системы отбора персонала в организации: определения, этапы и принципы, критерии и методы отбора.

Отбор персонала — это совпадение требований, которые предъявляет компания к качествам человека и качеств кандидата на должность. Также отбор персонала — это мероприятия, которые позволяют так сформировать персонал организации, чтобы он отвечал целям данной организации.<sup>1</sup>

Процесс отбора может быть разбит на ряд этапов:

---

<sup>1</sup> Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. – М.:Инфра М, 2012.

1. Предварительную отборочную беседу проводят с целью того, чтобы уменьшить число кандидатов, проходящих стадию оценки.

2. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

3. После отсева фирма дает оценку кандидатов на свободную должность. Анализ кандидатов ведется методами тестирования и собеседования.

4. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

5. Проверка представленной документации.

6. На данном этапе кандидаты проходят медицинский контроль и аппаратные исследования.

Чтобы отбор был эффективным необходимо соблюдение ряда принципов.

Таблица 1- Принципы отбора персонала<sup>2</sup>

Название принципа	Содержание принципа
Эффективность	Затраты, связанные с отбором, должны быть меньше, чем эффект, получаемый организацией.
Соответствие целям предприятия	Обуславливает обеспечение стабильной структуры персонала и одновременно приток новых идей в организацию для реализации, ее текущей и перспективной производственной программы.
Прогрессивность и оперативность	Соответствие механизма проведения отбора передовым отечественным и зарубежным аналогам.
Научность	Всестороннее полагание на достижения науки в области отбора.
Сочетание ожиданий кандидата и предприятия	Удовлетворение ожиданий привлеченного сотрудника не в ущерб выполнению производственных задач организации и балансу ее психологического климата.
Динамизм	Сочетание стабильности и мобильности.
Конфиденциальность	Осуществление отбора на условиях доверительности, неразглашение сведений о кандидатах.
Комфортность	Обеспечение максимальных удобств для творческого процесса обоснования, выработки, принятия и реализации решений отборочной комиссии и кандидатов в ходе проведения отбора

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Экзамен, 2015.

Исходя из анализа учитываются несколько критериев отбора:

- профессиональные критерии, в которые входят образование и имеющийся опыт работы;
- физические критерии (описываются физическая подготовка и данные кандидата на вакансию);
- психические критерии (сюда относятся способность кандидата концентрировать внимание, быть надежными и т.д.)
- социально-психологические критерии (описываются требования к поведению кандидата на должность в коллективе).

В качестве традиционных методов отбора персонала выделяют тестирование, собеседование, центры оценки, анкетирование, резюме.

(Рисунок 2)

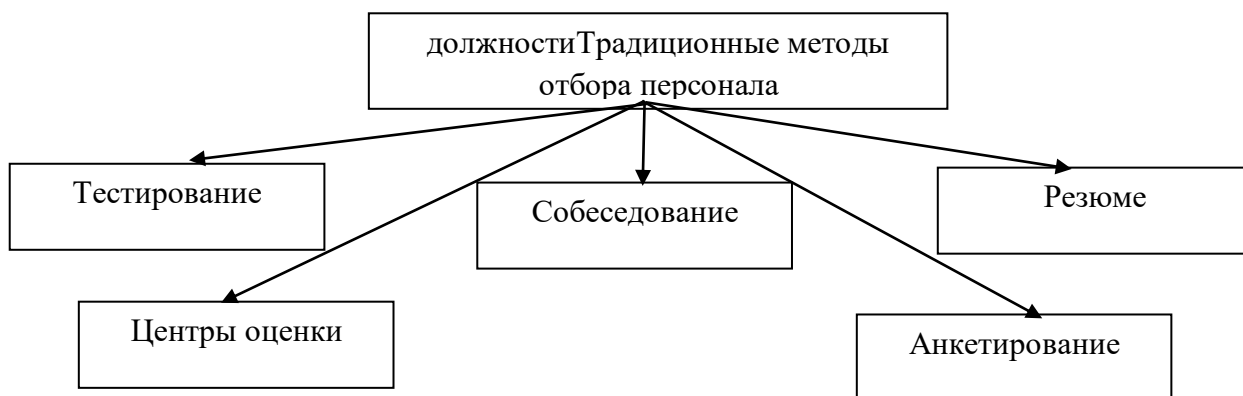


Рисунок 1 – Традиционные методы отбора персонала

К таким нетрадиционным методам отбора относятся: - стрессовое интервью или, как его называют по-другому, шоковое интервью. Brainteaser-интервью. Case-интервью - это рабочее интервью, на котором соискателю на должность задаются вопросы, ситуация, которые предлагается решить.

Во второй главе дана основная характеристика ООО «Бизнес Инновации», проведен анализ этапов, принципов, критериев и методов отбора, выявлены проблемы существующей системы отбора сотрудников данной организации.

ООО «Бизнес Инновации», является коммерческой организацией, созданной 23 августа 2018 года. Основным видом деятельности является оказание консультационных и информационных услуг. В настоящий момент

в компании работают 29 человек, по итогам 2020 года компания заключила сделки с 75 партнерами в 74 городах России. Общее количество торговых точек компании составляет 146.

В ООО «Бизнес Инновации» отбор кандидатов начинается с анализа соответствия данного претендента требованиям компании. На данном этапе используются такие методы как: анализ анкетных данных, проверка рекомендаций с предыдущего места работы. Однако, данный этап не лишен недостатков. На этом этапе в компании теряется обратная связь между руководителем отдела, куда открыта вакансия и HR- менеджером, который проводит отбор среди всех кандидатов.

Затем претендент на вакансию должен пройти собеседование со специалистом по управлению персоналом компании, а после с руководителем отдела, куда открыта вакансия.

Для кандидатов отправляется тест, который называется «ТУЛС». В нем можно определить ряд психологических качеств человека: внимательность, позитивность, самообладание, уверенность, активность, настойчивость, ответственность, объективность, чуткость и общительность.

Таким образом, если схематично представить этапы отбора персонала в ООО «Бизнес Инновации», то можно обратиться к рисунку 2.

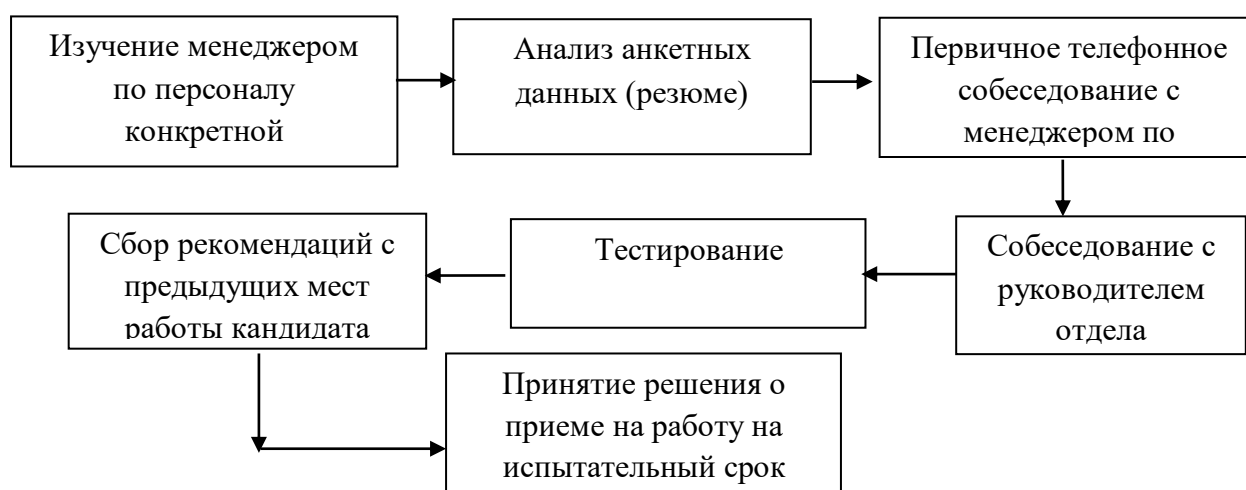


Рисунок 2 – Этапы отбора персонала в ООО «Бизнес Инновации»

Исходя из практики компании ООО «Бизнес Инновации» на каждом этапе, компания придерживается следующим принципам отбора:

1. Отбор претендентов не всегда проходит относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность.

2. Избегание сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеждений.

3. Необходимость принятия во внимание не только уровня профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации.

Профиль требований формируется с помощью следующих критериев отбора: профессиональные критерии (образование и опыт), физические критерии (физическая природа кандидата), психические критерии (способность концентрироваться, надежность и др.), социально-психологические критерии.

На каждом этапе отбора применяется используется свой метод. Наиболее часто при отборе персонала компания использует несколько методик отбора, для того, чтобы эффективность отбора была на максимальном уровне. А именно: анкетирование составляет 10%, тестирование 15%, собеседование 30%, совмещение нескольких методик 45%.

Помимо стандартных процедур собеседования, тестирования, анкетирования и т.д. в компании применяется такой современный источник отбора потенциальных работников, как кейсы.

Коэффициент отбора в ООО «Бизнес Инновации» на вакантную должность равен 0,46.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы отбора персонала в ООО «Бизнес Инновации».

В ходе проведенного анализа компании ООО «Бизнес Инновации» было установлено, что в организации отсутствует системная коммуникация и обратная связь между руководителями отделов, которые дают заявку на

сотрудников и менеджером по персоналу. Для того, чтобы тратить меньше времени на описание вакансии, стоит ввести модели компетенций. Благодаря такому нововведению сформируется четкий образ желаемых кандидатов, уменьшится дискомфорт, который может испытывать HR при проведении отбора и улучшится качество самих обработанных заявок.

Повысить качество и скорость отбора в компании позволит введение в штат еще одного менеджера по персоналу. Эта мера достаточно обоснована, поскольку компания сейчас находится на стадии активного роста. Обязанности каждого из менеджеров целесообразно разделить на 2 области:

- HR-менеджер, который берет на себя обязанности отбора сотрудников для офиса компании в г. Саратов, сотрудников на торговые точки г. Саратова.

- Новый HR-менеджер, который только начинает свой путь, пройдя обучение, закрепляет за собой отбор сотрудников на торговые точки партнеров сети по всем городам.

На этапе тестирования кандидатов, помимо используемого тестирования ТУЛС, можно использовать еще один инструмент отбора - тестирование РЕЗАЛТ (универсальный тест на результативность и продуктивность кандидата). Тест «Резалт» из 20 вопросов позволяет быстро оценить эффективность кандидата и принять решение стоит ли приглашать человека на собеседование.

Применение традиционных методик отбора в компании является обязательным, но порой не дает точной гарантии, что кандидат действительно профессионал. Избежать плохого результата позволит введение ознакомительных дней, как дополнительного этапа отбора. Главная выгода тестового дня: возможность понять, подходит ли кандидат для работы в долгосрочной перспективе. В процессе ознакомительного периода рекомендуется такой активный метод отбора, как деловая игра, что позволит собрать достаточное количество информации о кандидатах, визуализировать, как они будут себя вести и каких результатов смогут достичь.



В таблице номер 2 представлены мероприятия по совершенствованию отбора персонала в ООО «Бизнес Инновации».

Таблица 2 – Мероприятия по решению проблем отбора персонала в ООО «Бизнес Инновации»

Проблема	Решение	Ожидаемый эффект	Затраты
Недостаточно четко проработана система отбора персонала	Разработана четкая система отбора: мероприятия по отбору персонала носят регулярный характер, требуются рекомендации с предыдущего места работы	Доступность и прозрачность системы отбора для кандидата на должность	Реализация системы входит в функциональные обязанности менеджеров по персоналу, расходов нет.
Нет четких открытых требований к сотрудникам, отсутствуют «портреты сотрудников» на должности	Разработаны портреты идеальных сотрудников для основных направлений работы компании: менеджер по продажам, дизайнер, менеджер по складу, менеджер по запуску и сопровождению	Более качественный отбор среди кандидатов, прозрачность требований к профессии	Доп. Премирование HR-менеджера 500 рублей за один профиль вакансии. Итого премия за 4 профиля (полгода) = 2 000 рублей, следовательно, в год 4 000 рублей.
Невозможность провести качественный отбор из-за нехватки информации о практических знаниях кандидатов	Введение дополнительного метода отбора в виде ознакомительного дня, который будет проводить наставник, отобранный путем внутреннего отбора для сотрудников, принимаемых на должность менеджера по продажам	Отбор на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной (как правило, управленческой) деятельности кандидатов, что позволяет сформировать окончательное решение о компетентности	Мотивация наставника 10 % от заработной платы в 45000 рублей = 54 000 рублей в год.
Итого годовых затрат, на составление портретов и введение системы наставничества:			58 000 рублей

Слишком большая нагрузка на менеджера по персоналу	Найм еще одного HR-менеджера, который будет курировать отбор персонала для франчайзи	Четкое распределение обязанностей, исключение простоев и улучшение качества отбора персонала любых категорий	Оклад HR в размере 20 000 рублей*12 месяцев=240 000 рублей
Недостаток тестирования кандидатов	Введение дополнительного вида тестирования РЕЗАЛТ	Быстрая оценка эффективности кандидата и принятие решения, о том стоит ли приглашать кандидата на собеседование. В ходе тестирования описывается 7 основных компонентов.	Пакет тестирований рассчитан на 100 штук. Стоимость пакета 19 800 рублей. В год используется не более 20 тестов, следовательно, расход на год 3960 рублей.
Итого годовых затрат, на дополнительного HR-сотрудника и введение тестирования:			243 960 рублей

Исходя из расчетов, прибыль от внедрения новых мероприятий по составлению портретов должности за год 3 735 рублей. Предложенная система наставничества позволит сэкономить на дополнительном найме еще одной штатной единицы. Наставником можно назначить одного из руководителей отделов, за дополнительную премию, благодаря чему прибыль составит 126 000 рублей.

На мероприятия по составлению портретов и введению системы наставничества величина экономического эффекта составит:

$$\text{ЭЭ} = (126000 + 3735) - 58000 = 71735 \text{ рублей.}$$

А экономическая эффективность:

$$\text{Эф} = (\text{ЭЭ}/3) * 100\% = (71735/58000) * 100\% = 123\%$$

Действия по внедрению дополнительного HR-менеджера и нового вида тестирования РЕЗАЛТ направлены на качественные, социальные изменения. Экономический эффект будет выражаться, как снижение издержек, связанных со снижением текучести персонала на 10 %, и составит 68100, что демонстрирует финансовую эффективность.

Рентабельность произведенных затрат составит:  $R = (68100/243960) * 100\% = 27,9\%$

При увеличении штата HR-менеджеров до 2 человек, компания также приобретает повышение конверсии каждой вакансии. Выгода будет состоять в увеличении потока кандидатов минимум на 40-45%. Следовательно, коэффициент отбора будет равен 0,41, что повышает шансы отобрать самых квалифицированных специалистов.

**Заключение.** В ходе проведения авторского исследования была достигнута цель выпускной квалификационной работы и выполнены поставленные задачи, а именно:

1. Рассмотрены теоретические основы исследования отбора персонала в организациях. По итогам сделан вывод, что увеличение уровня эффективности отбора сотрудников может дать предприятию конкурентное преимущество, которое сравнимо по значимости с инновационными технологиями или высококачественным сырьем для производства. Роль отбора персонала заключается и в том, что в настоящее время усиливается его влияние на уровень исполнения работы. Ведь если работник не обладает нужными для организации навыками и способностями, то он не будет эффективно трудиться, а это негативно сказывается на деятельности всей компании.

2. Проведен анализ процедуры отбора сотрудников в ООО «Бизнес Инновации», в результате которого было установлено, что в организации отсутствует системная коммуникация и обратная связь между руководителями отделов, которые дают заявку на сотрудников и менеджером по персоналу, который проводит отбор на вакантную должность.

3. Предложены пути совершенствования системы отбора персонала в исследуемой организации и обоснована эффективность предлагаемых мероприятий.

Среди основных направлений совершенствования отбора персонала в ООО «Бизнес Инновации» можно выделить:

1. Разработка программы взаимодействия руководителей отделов и менеджера по персоналу, в ходе которой должен составляться личностно-профессиональный портрет кандидата.

2. Внедрение новых современных методов отбора персонала: ознакомительный (тестовый) день, проведение деловых игр, применение новых видов тестирований.

3. Введение системы наставничества на этапе ознакомительного периода, которая позволит контролировать весь процесс ознакомительного периода, отвечать на все вопросы кандидатов, наблюдать за ними в деле, чтобы после окончания этого периода дать комплексную оценку новичкам.

Эффективность отбора персонала оценивается влиянием внедренной системы отбора на показатели работы компании. При оценке эффективности предложенных мероприятий был использован традиционный метод расчета эффекта, широко применяемый в экономической литературе, который позволил выявить, что от реализации мероприятий по составлению портретов и введению системы наставничества экономический эффект составит 71735 рублей, а экономическая эффективность 123%. Соответственно, внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно. Рентабельность произведенных затрат на второго HR-менеджера и дополнительного тестирования оценивается на уровне 28%, за счет уменьшения текучести кадров на 10%, повышения числа квалифицированных кадров и уменьшения потерь, связанных с низким числом квалифицированных кадров.