

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 «Центральный рынок»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки _____ 4 _____ курса _____ 441 _____ группы

направления _____ 38.03.03 Управление персоналом организации

_____ Экономического факультета

_____ Самостыевой Полины Вадимовны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

_____ подпись, дата

Л.И. Дорощева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ подпись, дата

Л.И. Дорощева

Саратов 2021 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В настоящее время каждая организация заинтересована в привлечении и удержании высококвалифицированного персонала. Именно поэтому, одним из важнейших вопросов и главной задачей в системе управления персоналом является процесс отбора персонала на вакантные должности. Правильно организованный процесс позволяет организации в кратчайшие сроки закрыть все необходимые вакансии и привлечь соответствующий всем требованиям организации персонал. Таким образом специалистам управления персоналом необходимо уделять много внимания и времени вопросу отбора новых кадров.

Отбор персонала при приеме на работу играет важную роль для организации, так как хорошо подобранный персонал - это залог эффективного функционирования организации и дальнейшего ее процветания.

Степень разработанности проблемы в литературе. Процессы управления персоналом были проанализированы в работах зарубежных (А. Маслоу, Ф.Тейлора, К. О'Делла, М. Армстронга, Ф. Херцберга, Э. Мэйо, Г. Шмидта, П. Дракера, и др.) и российских (А.Я. Кибанова, Т.Ю. Базарова, В.В. Белоусова, М.В. Сорокиной, О.Н. Громовой, М.С. Гусаровой, В.А. Дятлова, Б.Л. Еремина, И.Г. Ищенко, В.И. Маслова, В.В. Травина, Н.М. Чикишевой, Г.А. Дмитриенко, Ю.П. Анискина, и др.) авторов. В данных работах процессу отбора персонала: его источникам, принципам и факторам уделено достаточно большое внимание.

Проблемы технологий отбора персонала рассматривались в научных исследованиях Л.Томпсона, Е.С. Буряковой, М.Б. Курбатовой, М.А. Лукашенко, Р. Уотермена, В.А. Москвина, А.М. Гуревич, С.В. Позднякова, Г.С. Прыгина, Л.И. Чернышевой, Л.И. Лукичевой, и др.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса отбора персонала в организации.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: дать понятие, раскрыть значение и цели отбора персонала в

организации; изучить методы и этапы отбора персонала; рассмотреть зарубежный опыт отбора персонала; проанализировать методы оценки эффективности отбора персонала; дать общую характеристику деятельности ООО «Центральный рынок»; рассмотреть методы отбора персонала в ООО «Центральный рынок»; изучить проблемы отбора персонала в ООО «Центральный рынок»; описать способы совершенствования методов, принципов, критериев и показателей отбора персонала в организации; рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования отбора персонала в организации» автором раскрываются понятие, цели, методы и этапы отбора персонала, зарубежный опыт, а также методы оценки эффективности отбора персонала в организации.

Отбора персонала - это процесс изучения профессиональных и психологических качеств работника с целью определения его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора его из общего числа претендентов, который является наиболее подходящим с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. В процессе отбора персонала осуществляется поиск людей на необходимые должности с учетом установленных требований организации.

Основная цель отбора персонала – определение наиболее подходящих кандидатов на определенную должность. Выделяют также и вспомогательные цели: исследовательская; информационно-рекламная; мотивирующая; направляющая; развивающая. Глобальные цели отбора персонала заключаются: в повышении продуктивности труда; в увеличении

производительности труда (способности производить необходимое количество продукта с определенным качеством и стоимостью в установленный срок); в поддержании эффективности трудовой деятельности на должном уровне (когда результаты превышают количество затраченных на их получение средств).

При отборе персонала, реализуя задачи по его расстановке, организации применяют различные **методы**, позволяющие сэкономить затраты и время на отбор персонала. Различают традиционные и нетрадиционные методы отбора. Традиционные методики являются самыми распространенными способами определить, подходит ли кандидат на данную должность. К данным методам относятся: резюме; собеседование; анкетирование; центры оценки; тестирование. Нетрадиционные методы отбора персонала разрабатываются на основе развития всех областей жизни, которые нас окружают и включают всевозможные психологические проверки. К таким методам относятся: brainteaser-интервью; физиогномика; шоковое интервью; соционика; изучение отпечатков пальцев. Целесообразно применять несколько методов — сочетать традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала.

В процесс отбора сотрудников входят определенные **этапы**: предварительная отборочная беседа; заполнение бланка заявления (анкетирование); беседа по найму (интервью); тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения. На каждой ступени этапа отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

В **зарубежной практике** выделяют японский, американский и корейский опыт отбора персонала. Японская система отбора основана на системе пожизненного найма и является актуальной на протяжении многих лет. Американские компании, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, большее внимание уделяют

специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Корейская система управления профессиональной подготовкой и отбором персонала сформирована на основе японской и американской, так как она сочетает в себе характеристики каждой из них.

В сфере управления трудовыми ресурсами организации есть необходимость оценивать эффективность процесса отбора сотрудников компании. Основными **методами оценки эффективности** являются: расчет исполнения планов по набору и отбору персонала; расчет общих показателей текучести кадров в организации; расчет показателей текучести кадров среди персонала организации, который проработал в течении конкретного периода; расчет показателей соотношения роста затрат на отбор персонала к динамике роста показателей работы организации.

В главе 2 «Анализ отбора персонала в ООО «Центральный рынок»» автор дает общую характеристику деятельности ООО «Центральный рынок», проводит анализ методов отбора персонала и проблем их применения в организации.

ООО «Центральный рынок» или «Сенной» - это торговый комплекс, расположенный на одноименной площади. Торговый павильон построен в 1964-1970 гг. по проекту саратовского архитектора Н.Я. Богачевского. Здание Центрального рынка, вмещающее в себя 1200 торговых мест, было первым крупным проектом архитектора.

Основная цель рынка - это предоставление доступной настоящей качественной продукции.

Основным видом деятельности является аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом. Дополнительные виды деятельности: торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями; торговля розничная в нестационарных торговых объектах и на рынках; управление эксплуатацией нежилого фонда за вознаграждение или на договорной основе. На данный момент «Сенной» является лидирующим рынком в Саратове.

Организационная структура ООО «Центральный рынок» представлена следующим образом:

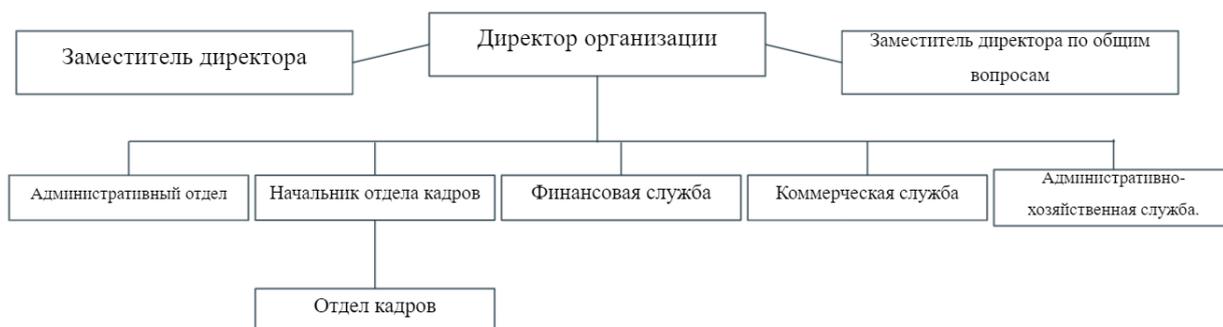


Рисунок 1 – Структура управления

Директором организации является Субботин Дмитрий Юрьевич. Помимо директора и его заместителей административный отдел, согласно штатному расписанию, включает в себя еще 4 должности: главный энергетик, санитарный врач, юрисконсульт, офис-менеджер.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением ООО «Центральный рынок», подчиненным непосредственно начальнику службы управления персоналом.

Финансовая служба включает в себя 6 работников: главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, бухгалтер материального стола, бухгалтер по заработной плате, 2 кассира.

Коммерческая служба состоит из 25 работников к которым относятся: начальник отдела организации торговли, бригадир контролеров рынка, контролер рынка, старший менеджер по работе с арендаторами, менеджер по работе с арендаторами, менеджер по рекламе, контролер.

Средняя заработная плата работников по подразделениям представлена следующим образом: администрация - 25500 рублей; отдел кадров - 16975 рублей; финансовая служба - 21000 рублей; коммерческий отдел - 15000 рублей; административно-хозяйственная служба - 16800 рублей.

Структура персонала организации представлена на рисунке 2:

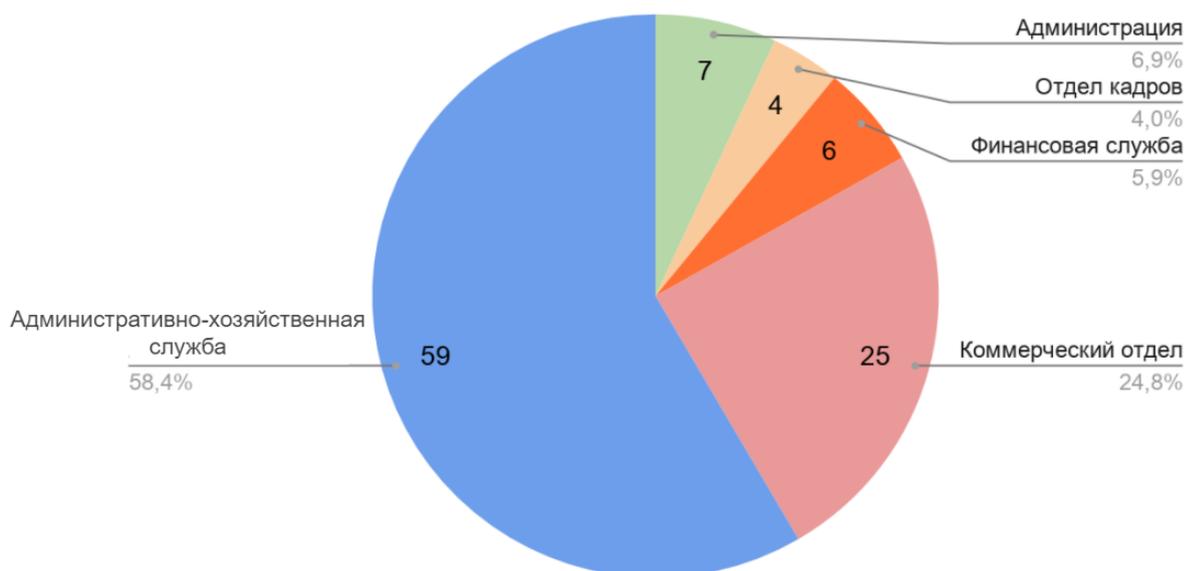


Рисунок 2 – Структура персонала организации

К основным **методам** отбора персонала в ООО «Центральный рынок» относятся: собеседование и анкетирование. В основном отбор на некоторые должности происходит по визуальному восприятию, внешнему виду, личностным характеристикам, которые выясняются в ходе беседы. Анализируя отбор персонала в ООО «Центральный рынок» можно сказать, что он достаточно простой. Здесь нет каких-либо строгих критериев и сложных алгоритмов, а также специальных методов и программ тестирования специалистов.

В связи с расширением организации и перестройкой производился набор на новые должности. Таким образом, за год принято 14 человек. Уволено по собственному желанию 7 человек.

Было выявлено несколько **проблем** отбора персонала в ООО «Центральный рынок». Одной из главных проблем является то, что методы отбора персонала в организации являются формальными и универсальными. Существуют анкеты и критерии, но нет специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии.

Еще одной проблемой отбора персонала в ООО «Центральный рынок» является отсутствие четко сформированной системы проведения собеседования. Нет четких временных рамок, отведенных на собеседование с кандидатами на различные виды позиций. Также отсутствует

сформулированный план собеседования, вопросы в основном носят формальный характер и не могут в полной мере раскрыть кандидата.

Эффективность отбора персонала является низкой из-за слабо разработанной системы отбора.

Организации необходимо провести изменения в системе проведения собеседования, сформулировать более четкие критерии отбора кадров, а также можно модернизировать такой этап отбора, как предварительная отборочная беседа.

В главе 3 «Направления совершенствования отбора персонала в ООО «Центральный рынок»» автор обосновывает основные направления совершенствования применения разных методов и критериев отбора персонала в организации и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Система отбора персонала в ООО «Центральный рынок» имеет свои этапы и методы, которые не нуждаются в кардинальных изменениях, но имеют необходимость в корректировке и некоторых дополнениях.

Благодаря современным IT-технологиям, можно сократить затраты времени на процесс предварительной отборочной беседы. анкету можно отправить на почту сразу после отклика кандидата на вакансию, а первичную беседу провести по телефону или через программы, обеспечивающие видеосвязь. Это сократит время на обработку данных большого количества кандидатов на должность.

Эффективной формой оценки кандидата является собеседование - оно дает возможность лучше узнать кандидата как личность.

В предлагаемой системе отбора кандидатов, рекомендуется использовать вид собеседования – структурированное интервью. В ходе этого вида интервью члены комиссии четко придерживаются заранее составленных вопросов, не уводя разговор в сторону. Помимо стандартного перечня, лучше всего включать профессиональные вопросы и тесты. Для проведения данного

интервью на должном уровне специалисту необходима предварительная разработка инструкции.

Предлагаемые выше мероприятия по оптимизации процесса отбора влияют на различные показатели совершенствования системы организации. На данный момент в день через менеджера проходят в среднем 5 – 7 кандидатов. При дистанционной беседе данное количество может увеличиться до 10 – 12 человек. Таким образом, временные затраты уменьшатся примерно на 45%.

Проанализируем эффективность второго предложенного мероприятия. Часовая тарифная ставка специалиста = 142 рубля. На разработку инструкции для одной определенной вакансии у специалиста уйдет в среднем 180 минут (3 часа). Затраты на разработку одной инструкции составляют $3 \cdot 142 = 426$ рублей.

Предположим, что необходимо разработать инструкции для 10 вакансий, получаем затраты в размере $426 \cdot 10 = 4260$ рублей.

Преимущество в том, что эти инструкции специалист может использовать не единоразово и только при необходимости немного дорабатывать или как-то иначе изменять их. Но эффективность от создания правильного плана интервью мгновенно возрастает из-за более точного отбора кадров. Данное предложение поможет избежать денежного ущерба, который может возникнуть из-за неточного определения в том, что кандидат подходит на данную должность.

Следующим предложением является разработка критериев и принципов отбора. Желательно для каждой конкретной вакансии создавать индивидуальный список требований. Также рекомендуется, чтобы специалист по отбору персонала составлял должностные инструкции и требования к должности, а не использовали стандартные из специализированных сборников. Специалисту необходимо сразу выделить основные критерии отбора, на основе которых можно подготовить вопросы для собеседования, а также сделать выводы о кандидате.

На разработку критериев и описание вакансии менеджер по персоналу тратит около 1,5 часов рабочего времени, что составляет около 213 рублей. Примерно раз в месяц возникает необходимость в новом описании вакансии. То есть за год это в среднем 12 раз. Так затраты на описание составляют $12 \cdot 213 = 2556$ рублей в год. При уже разработанном списке требований, а также составленных должностных инструкциях описание вакансий не будет занимать такого количества времени, возможна только необходимость в каких-либо небольших корректировках, тогда время сократится примерно до 15 минут (0,25 часа). Таким образом затраты будут составлять уже 35,5 рублей, а за год составят $12 \cdot 35,5 = 426$ рублей.

Теперь можно рассчитать материальную выгоду от использования данного предложения. За год она будет составлять $2556 - 426 = 2130$ рублей.

Эффективность рассмотренного выше предложения составит $426 : 2556 = 16,7\%$.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, так как именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Главной целью отбора является определение наиболее подходящих кандидатов на определенную должность.

Для успешного отбора персонала необходимо определиться с методами отбора, на которых будет основываться весь процесс. Выделяют как традиционные, так и нетрадиционные методы отбора и важно уметь сочетать эти методы для более эффективного отбора кадров. Существуют 7 основных этапов, которые входят в процесс отбора сотрудников: предварительная отборочная беседа; заполнение бланка заявления (анкетирование); беседа по найму (интервью); тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения.

Говоря об опыте отбора персонала в мире, чаще всего выделяют два направления: американское, где основной упор идет на текущие задачи и соответствие работника требуемому от него функционалу, и японское, где ставится акцент на качество обучения и персональный потенциал работника.

Для оценки эффективности отбора персонала в организации нами были выделены несколько показателей. Анализируя каждый из них, мы можем рассмотреть различные факторы, что, в свою очередь, поможет рассмотреть качество работы системы отбора персонала в целом.

По итогам проведенного анализа персонала в ООО «Центральный рынок» были сделаны следующие выводы:

1. Коллектив в организации преимущественно мужской. Около 81% всех работников составляют мужчины и только 19% - женщины. Это связано с тем, что многие вакансии требуют сильной физической подготовки.

2. В организации за последний год наблюдается средняя текучесть кадров, что связано с неправильным отбором кадров, возникающими ошибками в процессе отбора и недостаточной адаптацией работников.

3. Системе отбора персонала уделяется недостаточное внимание. В организации присутствует один менеджер по работе с персоналом, который выполняет всю работу.

В организации используются следующие методы отбора персонала: анкетирование и собеседование. Основные проблемы отбора персонала в ООО «Центральный рынок»: методы отбора персонала в организации являются формальными и универсальными; отсутствует четко сформированная система проведения собеседования.

Было разработано 3 предложения, как при минимальных вложениях можно уменьшить временные и материальные затраты на подбор персонала: совершенствование предварительной отборочной системы; изменения в системе проведения собеседования; разработка критериев и принципов отбора персонала.

При обосновании социально-экономической эффективности предложенных мероприятий была проведена сравнительная оценка материальных и временных затрат на отбор персонала в организации.

Все разработанные и проанализированные предложения направлены на совершенствование системы отбора персонала и увеличат эффективность организации. Они помогут избежать лишних издержек, которые нередко возникают вследствие неправильного отбора кадров, из-за чего организации иногда приходилось искать новых сотрудников.