

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление подбором персонала в организации (на примере «Норникель  
– Общий центр обслуживания»**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

---

Экономического факультета

---

Голубевой Олеси Викторовны

---

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

М.В. Бгашев

Зав. кафедрой:

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 г.

**Введение.** За последние годы работник превратился в основной ресурс прибыли и стал рассматриваться не как необходимая статья расходов, а как движущая сила производства, поэтому для современного рынка свойственна конкуренция за квалифицированные кадры. Мотивированные, обученные, обладающие необходимыми компетенциями сотрудники стали важнейшим элементом, без которого длительное процветание организации невозможно. Специалисты кадровой службы должны понимать этот важнейший ключ к успешному бизнесу.

Качественное управление подбором персонала состоит в обеспечении необходимых предприятию навыков и умений. Организации решают эту задачу, создавая специальные системы подбора, разрабатывая современные методы найма и тщательно изучая источники новых талантов. Поэтому грамотное управление подбором персонала приобретает большое значение.

Понимание вопросов управления подбором очень важно менеджеру любого уровня. Ведь для того, чтобы успешно развиваться, организация должна уметь подобрать трудовой коллектив, способный осознавать, принимать и реализовывать общие цели. Этим можно объяснить актуальность выбранной темы.

**Степень разработанности проблемы.** Существенный вклад в изучение управления подбором персонала внесли такие авторы как Абрамова И.Г., Дружинин Е., Вачугов Д.Д., Веснин В.Р., Иванова С.В. и др.

**Цель выпускной квалификационной работы.** Целями работы являются исследование управления подбором персонала в организации на примере ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала.

В соответствии с целями формируются следующие задачи:

- Раскрыть понятия и теоретические основы управления подбором персонала предприятия;
- Проанализировать методы, принципы управления подбором персонала на предприятии, изучить источники подбора кадров;

- Рассмотреть процесс управления подбором персонала по этапам;
- Оценить управление подбором персонала в ООО «Норникель – Общий центр обслуживания»;
- Систематизировать общую характеристику деятельности ООО «Норникель – Общий центр обслуживания»;
- Проанализировать методы и принципы, используемые при управлении подбором персонала в ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» и процесс подбора на предприятии в целом;
- Выделить ряд проблем управления подбором персонала в организации;
- Разработать меры по совершенствованию управления подбором персонала в организации.

**Структура работы.** Работа включает – введение, три главы, девять параграфов, заключение, список литературы.

**Объект исследования** – ООО «Норникель – общий центр обслуживания».

**Предмет исследования** – организационно-управленческие отношения, возникающие по поводу подбора персонала в ООО «Норникель – Общий центр обслуживания».

Информационной базой для написания теоретической части выпускной квалификационной работы послужили данные из книг, научных статей и учебников.

#### **Основное содержание работы.**

Поскольку успех фирмы напрямую зависит от наличия в штате квалифицированных сотрудников, стоит тщательно подбирать претендентов на вакантную должность, впоследствии отбирая из них самых лучших. Ошибки отдела кадров при назначении работника на должность стоят компании больших затрат, потому как требуется немало времени, чтобы понять, хорошо ли сотрудник выполняет свою работу и эффективны ли его действия.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы управления подбором персонала.

Подбор персонала или рекрутинг – это комплекс действий, направленных на закрытие вакансии путем поиска и привлечения кандидатов, соответствующих требованиям организации и вакантной должности.

Управление подбором персонала – это вид управленческой деятельности, направленный на создание собственного резерва потенциальных кандидатов для всех должностей, а также выявление и покрытие потребности в персонале.

Заключительным этапом подбора персонала является отбор кадров.

Отбор персонала следует отличать от подбора персонала, но эти два понятия тесно связаны в процессе найма.

Отбор персонала – это выбор из совокупности уже найденных претендентов, наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, личных качеств и способностей.

В зависимости от размера организации подбор персонала является обязанностью целого ряда работников. В более крупных организациях могут быть целые группы рекрутеров, а в других — только один рекрутер. Кроме того, многие организации передают рекрутинг сторонним фирмам. Также в их компетенциях оказывать услуги соискателям по поиску работы и трудоустройству. Многие компании используют программное обеспечение для подбора персонала, чтобы более эффективно находить лучших кандидатов. Рекрутинг обычно работает совместно с отделом кадров или как его часть.

Соискатель работы – это кандидат, претендующий на свободную вакансию в конкретной фирме.

Целью управления подбором персонала является обеспечение покрытия потребности в персонале, анализ и выбор такого кандидата, чьи профессиональные и личностные характеристики соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом.

Под компетенциями подразумеваются личностные способности специалиста решать определенный ряд профессиональных задач (например, умение вести переговоры или быстро ориентироваться в непредвиденных ситуациях, выдвигать новаторские идеи), а также его индивидуальные характеристики (стрессоустойчивость, креативность, ответственность и др.)

Задачи, которые стоят перед системой подбора кадров в организации:

- Общий анализ потребности (актуальной и на перспективу) в кадрах, открытие соответствующих вакансий. На основе этих данных HR-специалисты составляют план вакансий, который в свою очередь должен соответствовать стратегическим планам компании;

- Определение требований к персоналу. Подробное описание того, кто нужен предприятию, путем анализа вакантного рабочего места, должности и определения сроков и условия набора;

- Уточнение источников поиска кандидатов;

- Выбор подходящей методики оценки и отбора персонала;

- Маркетинг и мониторинг рынка человеческих ресурсов;

- Мониторинг внутренних кадров: выдвижение, вертикальное и горизонтальное перемещение персонала;

- Заключение трудового договора с хорошими специалистами.

Управление подбором персонала — это целый процесс, который можно разделить на несколько этапов.

1. Анализ потребностей
2. Определение требований
3. Определение источников подбора
4. Выбор инструментов и методов подбора
5. Приём заявительных документов
6. Отбор кандидатов

Чтобы процесс управления подбором персонала был эффективным, кадровому отделу необходимо придерживаться определенных правил и принципов. В данной работе были выделены следующие основные принципы

управления подбором персонала: своевременность, соответствие, результативность, комплексность, объективность и непрерывность.

В зависимости от уровня подбираемого персонала используются три основные технологии подбора персонала:

1. Подбор персонала высшего звена – Executive Search. Это подбор руководителей организаций и их заместителей, топ-менеджеров, «эксклюзивных» специалистов в разных областях.

2. Подбор персонала среднего звена – Selection.

3. Массовый подбор персонала – Mass recruitment – подбор большого количества сотрудников.

Основные методы, которые могут использовать специалисты кадровой службы при подборе персонала на вакантные места:

**Хедхантинг**, или целенаправленный поиск. Он заключается в переманивании особенно ценных кадров или поиске кандидата, идеально подходящего под текущие цели и задачи компании. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой организации.

**Preliminarying** (прелиминаринг) — привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые будут способствовать устранению дефицита кадров компании и станут залогом успеха в будущем. К стажировкам могут привлекаться и иностранные студенты. Прелиминаринг является наилучшим способом обновления устоявшегося коллектива и способствует подобрать в компанию целеустремленных молодых сотрудников.

**Скрининг** — быстрый подбор соискателей, средние сроки проведения которого составляют от одного дня до десяти и его используют, когда нужно быстро набрать необходимых сотрудников. Этот метод чаще всего применяют при подборе младшего звена персонала, например, водителей, продавцов-

консультантов, кассиров, секретарей. Однако иногда скрининг используют при наборе среднего звена компании.

Также в определённых ситуациях компании могут использовать групповое интервью, аутплейсмент рекрутинг, проведение различных мероприятий по подбору персонала (дни открытых дверей, ярмарки вакансий и др.).

Для анализа оценки управления подбором персонала было взято саратовский филиал ООО «Норникель – Общий центр обслуживания». ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» является многофункциональным общим центром обслуживания для предприятий группы компаний «Норильский никель» и предоставляет широкий спектр услуг в области информационных технологий, финансов, операций с персоналом, а также других непрофильных направлений «Норникеля».

В разделе общей характеристики предприятия рассмотрены основные направления деятельности организации, организационная структура «НН – ОЦО», численный, возрастной и гендерный составы персонала. А также приведена таблица с распределением кадров по категориям персонала. Основой для этого послужило штатное расписание филиала.

Для анализа экономических показателей компании взят «отчет о финансовых результатах за 2020-2021 гг.». Из него был сделан вывод о том, основные экономические показатели демонстрируют положительную динамику. Это говорит о достаточно устойчивом экономическом состоянии организации.

Несмотря на то, что заинтересованными в качестве человеческих ресурсов являются менеджеры, основную работу по привлечению новых сотрудников в ООО «НН – ОЦО» осуществляют специалисты кадровых служб.

Процесс подбора сотрудников в ООО «НН – ОЦО» стандартизированный, его можно разделить на несколько этапов.

1. Определение количественной и качественной потребностей в персонале.
2. Поиск соискателей.
3. Поверхностный анализ поданных резюме.
4. Отбор персонала.
5. Решение о принятии на работу.

Для поиска работника на конкретное рабочее место в ООО «НН – ОЦО» используют сначала внутренние источники и лишь затем внешние.

**Отбор персонала** происходит с помощью собеседований.

Личные собеседования длятся дольше, чем созвон с кандидатами после отправления ими заявки, потому что это последний шаг перед тем, как рекрутер делает окончательную оценку.

- Собеседование, существует в двух видах:
  - дисциплинарное
  - квалификационное

В условиях пандемии собеседования и интервьюирования проводились дистанционно через Zoom, Google Meet, Skype.

В ООО «НН – ОЦО» существуют следующие методы подбора персонала:

- Анкетирование на официальном сайте организации.
- Обычный рекрутинг — поиск квалифицированного персонала среднего звена.

Из названных в теоретической части методов, ситуативно используется Хедхантинг, или целенаправленный поиск и широко распространен такой метод подбора персонала, как прелиминаринг.

Также ООО «НН – ОЦО» проводит мероприятия по поиску персонала (ярмарки вакансий, предоставление информации о вакантных должностях высшим учебным заведениям, дни открытых дверей).

В организации улучшаются такие направления по подбору кадров:

- корпоративные программы привлечения молодых работников;

- взаимодействие с учебными заведениями.
- использование различных современных порталов для поиска сотрудников;
- подготовка внутреннего кадрового резерва для замещения вакантных должностей руководителей начального, среднего и высшего уровня управления.

В результате проведенного анализа были определены, как положительные, так и отрицательные стороны управления подбором персонала ООО «Норникель – Общий центр обслуживания».

В качестве положительных характеристик управления подбором персонала можно выделить следующие:

1. HR-менеджеры используют как внутренние, так и внешние источники подбора кандидатов.
2. В «НН – ОЦО» ведется активная политика набора стажёров из ВУЗов и институтов, а также действует возможность прохождения практики молодыми специалистами.
3. Компания заинтересована в формировании кадрового резерва. Случайные претенденты заносятся в базу данных, и, если рабочее место освобождается, компания с ними связывается для дальнейшего трудоустройства.
4. Разрабатывается, как ситуационная потребность в кадрах, так и стратегическая.

Недостатки управления подбором персонала в ООО «НН – ОЦО» были выявлены благодаря негативным отзывам соискателей, проходящих собеседование в организации, и собственным наблюдениям по время прохождения практики. К недостаткам управления подбором персонала можно выделить:

1. Недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся подбором кадров;

2. При проведении собеседования выявлены несоответствия в требованиях, которые были указаны прежде в вакансии с тем, что спрашивали рекрутеры у кандидатов.
3. Для ряда должностей на разработаны карты компетенций;
4. При отборе новых работников часто отсутствуют четкие критерии, увязанные с требованиями профессии, указывающие на такие индивидуальные характеристики кандидатов, которые вместе с формальными требованиями (образование, опыт работы и др.) могут использоваться при подборе;
5. Рекрутеры слабо владеют технологиями интервьюирования.

Благодаря проведенному во второй главе анализу управления подбором персонала в ООО «НН – ОЦО» и выявленным недостаткам данного процесса, появляется необходимость в разработке мероприятий по совершенствованию подбора персонала.

В качестве решения проблемы с проведением собеседований предлагается:

- использовать новые методы и технологии собеседования с соискателями, а также дать ряд рекомендаций по его проведению.
- разработать карту компетенций и требования к кандидату для профессии «Программист 1С».
- повысить квалификацию рекрутеров в области проведения собеседований и интервью с кандидатами.

**Заключение.** В третьей главе мы разработали шаблон карты компетенций и требования к кандидату одной из вакантных должностей на текущий момент, порекомендовали использование новых методов проведения собеседования с соискателями. А также рассчитали затраты на курсы повышения квалификации и экономическую эффективность предложенного мероприятия с помощью методики Return On Investment (ROI) или Коэффициент рентабельности инвестиций (коэффициент составил 0,37%), и описали социальные последствия для организации, чтобы иметь

представление, какой результат будет достигнут. Предложенное мероприятие по повышению квалификации рекрутеров в области интервьюирования будет иметь небольшой экономический эффект для организации, как изначально планировалось, и в денежном эквиваленте не составит значительных увеличений чистой прибыли за первый год.

В целом, ожидается, что вся программа мероприятий будет иметь значительный социальный эффект для деятельности предприятия, так как при результативной работе специалистов по подбору персонала, будет повышаться трудовая мотивация и уровень удовлетворенности своей работой.

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что качественное управление подбором персонала будет актуально во все времена. Поскольку формирование опытного, лояльного, компетентного коллектива положительно скажется на организации в целом.